

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza mediální komunikace amerického fotbalu
Analysis of Media Communication of an American Football

Student:	Bc. Dominik Lupták
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jana Gibarti, Ph. D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Dominik Lupták**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza mediální komunikace amerického fotbalu**
Analysis of Media Communication of an American Football
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika trhu amerického fotbalu
 3. Teoretická východiska mediální komunikace
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza výsledků výzkumu
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Krizová komunikace s médii*. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3780-5.
ČASLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
NOVÁ, J., J. NOVOTNÝ a O. RACEK. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. 284 s. ISBN 978-80-2108-346-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Gibarti, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 26.04.2019


doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 1 vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne 27. 6. 2019


.....
Bc. Dominik Lupták

Obsah

1 Úvod	6
2 Charakteristika trhu amerického fotbalu	7
2.1 Sport z makroekonomického hlediska.....	7
2.1.1 Sportem vyvolané výdaje	9
2.2 Sport z mikroekonomického hlediska	14
2.2.1 Ekonomika profesionálního sportovního klubu	14
2.2.2 Příjmy, výdaje a rozpočty klubů.....	16
2.3 Kritéria pro dosahování cílů na trhu amerického fotbalu a marketing	19
2.3.1 Klubové cíle	19
2.3.2 Dosahování cílů na trhu amerického fotbalu.....	20
2.3.3 Sportovní marketing	21
2.4 Trh amerického fotbalu na území Spojených států amerických a mimo toto území....	29
3 Teoretická východiska mediální komunikace	32
3.1 Principy mediální komunikace	32
3.1.1 Typologie médií	32
3.1.2 Typy médií	34
3.1.3 Vliv médií a mediální role	36
3.2 Krizová komunikace s médii	37
3.2.1 Cíle krizové komunikace	37
3.2.2 Povaha krizové komunikace.....	38
3.2.3 Nástroje krizové komunikace	38
3.3 Nejběžnější situace krizové komunikace a obecná pravidla pro tuto komunikaci	40
4 Metodika sběru dat.....	42
4.1 Kvalitativní výzkum a definování problému	42

4.1.1	Zkoumané mediální krize	42
4.1.2	Definování cíle výzkumu	43
4.1.3	Zdroje dat	43
4.2	Kvantitativní výzkum	43
4.2.1	Definování problému.....	44
4.2.2	Definování cíle výzkumu	44
4.2.3	Zdroje dat	44
4.2.4	Dotazníkové šetření	45
5	Analýza výsledků výzkumu	47
5.1	Vyhodnocení metody pozorování.....	47
5.1.1	Chronická traumatická encefalopatie	47
5.1.2	Násilí a trestná činnost hráčů.....	53
5.1.3	Rasová otázka a trestání politických postojů	56
5.1.4	Rozdílný přístup ligové komise na základě rasy hráče při trestání sexuálně motivovaných deliktů.....	61
5.2	Vyhodnocení metody online dotazování	63
6	Návrhy a doporučení.....	68
7	Závěr	69
	Seznam použité literatury.....	70
	Seznam zkratk	72
	Seznam příloh	74
	Přílohy	

1 Úvod

National Football League lze považovat za nejúspěšnější sportovní značku na území Severní Ameriky. Během své devadesáti osmileté historie stihla překonat konkurenční sportovní značky, přestože oproti nim není buďto geograficky, časově či historicky tak rozšířená.

Z velké části stojí za jejím výsostným postavením na trhu marketing a mediální komunikace. I takový gigant se však potýká se svými problémy, jež dlouhodobě není schopen vyřešit ke své spokojenosti, a jsou opět spojeny zejména s tématem mediální komunikace.

Hlavním cílem této diplomové práce je najít příčiny úspěchu National Football League, které budou aplikovatelné v prostředí sportovního marketingu se speciálním zaměřením na mediální komunikaci. Vedlejšími cíli bude objasnění vybraných neúspěchů v marketingu a mediální komunikaci s uvedenými příklady a řešeními.

Aby bylo možno všech vytyčených cílů dosáhnout, je třeba charakterizovat trh, na kterém působí, stanovit si teoretická východiska a za uvedené metodiky sběru dat provést marketingový výzkum. V kvalitativní části marketingového výzkumu bude použita metoda pozorování a v kvantitativní části bude použita metoda dotazování.

Závěrem se autor diplomové práce pokusí navrhnout a doporučit vhodné strategie mediální komunikace National Football League, jež lze aplikovat na prostředí amerického fotbalu na území Spojených států amerických. Tento postup by měl celou diplomovou práci ucelit a uzavřít.

2 Charakteristika trhu amerického fotbalu

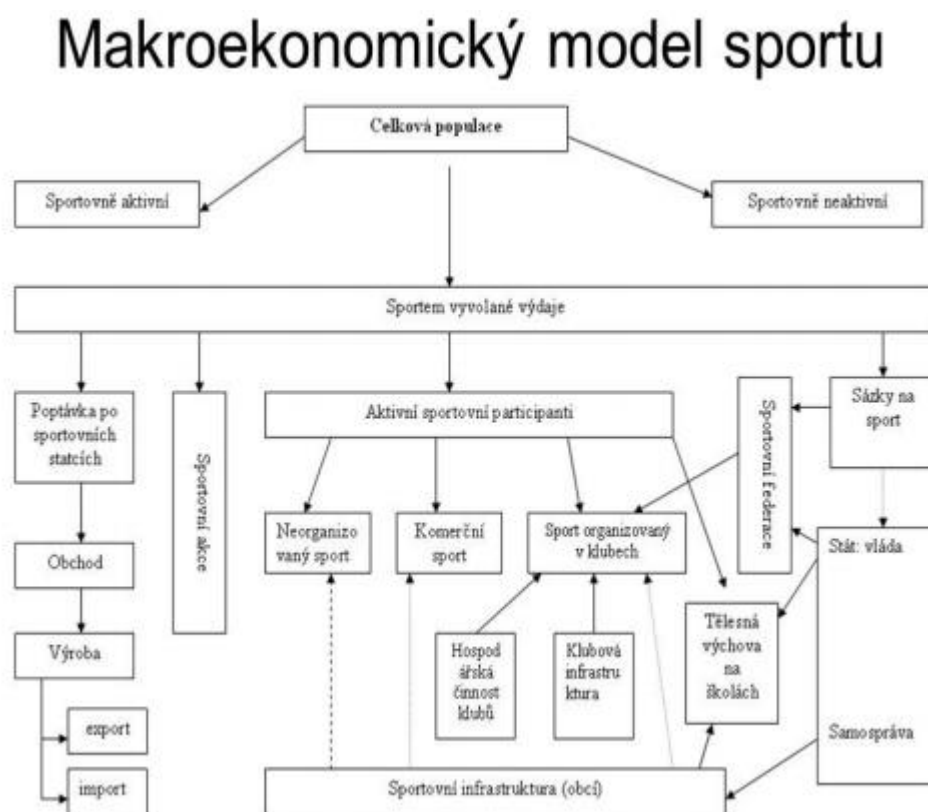
V této kapitole diplomové práce bude řešeno téma trhu amerického fotbalu a jeho specifik. Aby bylo možné toto téma řešit, je třeba charakterizovat sport z makroekonomického a mikroekonomického hlediska v samostatných podkapitolách. Stejně tak je nutné v podkapitolách vymezit teoretický rámec ekonomiky profesionálního sportovního klubu, podstaty marketingu sportu a jeho specifika. Na závěr je třeba zformulovat, podle jakých kritérií charakterizujeme dosahování cílů na tomto trhu a prakticky rozebrat trh amerického fotbalu. Samostatná kapitola bude věnována území Severní Ameriky, kde mají značky zastřešující americký fotbal největší úspěšnost, a území mimo Severní Ameriku.

2.1 Sport z makroekonomického hlediska

Ekonomicky lze na sport nahlížet jako na národohospodářské odvětví, které samo produkuje ekonomické hodnoty, ale zároveň vyžaduje specifické prostředky a stavby. Existují výrobci sportovních potřeb, stavební podniky a obchodní služby, které jsou specializovány pouze na sport. Sport má trh sportovních produktů, kde se nabízejí a poptávají především služby (sportovní soutěže, aktivity ve volném čase, klubové znaky apod.), dále zde figuruji především sportovní zařízení, trenéři, rozhodčí a v neposlední řadě i vlastní sportovní aktéři, tzn. Hráči, vlastní aktivní sportovci. Existuje zde i specifický trh kapitálu, i když se tu neuplatňují formy známé z fungování jiných výrobních odvětví. To, o čem jsme dosud pojednali, je možné znázornit grafickým schématem (viz Obr. 2.1) aplikovaným podle studie o ekonomickém významu sportu v Německu.¹

¹ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 178.

Obr. 2.1 Makroekonomický model sportu



Zdroj: NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 178.

Toto tvrzení se dá v plném rozsahu aplikovat i na trh studovaný v této diplomové práci. Celková hodnota všech čtyřiceti klubů působících v National Football League se k roku 2018 pohybuje kolem 82,235 miliard amerických dolarů². Oproti minulému roku u patnácti klubů hodnota vzrostla v rozmezí jednoho až sedmi procent.

Velmi dobře zde lze aplikovat i tvrzení, že sportovní trh vyžaduje specifické prostředky a stavby, a to na příkladu zadluženosti jednotlivých klubů, přičemž z pravidla velkou částí zadlužení je dluh ze stavby či úpravy stadionů, případně tréninkových center. Zadlužení ve formě pouhého jednoho procenta z celkové hodnoty značky týmu dosahuje jediný tým. Naopak zadlužení nad deset procent z celkové hodnoty značky dosahuje téměř polovina klubů (přesně čtrnáct), pět nejzadluženějších týmů ve srovnání s hodnotou značky dosahuje hodnot

² Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/nfl-valuations/list/>

19%, 24%, 33%, 33% a 45%. Dva z těchto pěti klubů jsou přitom zastoupeny v první desítku podle celkové hodnoty značky.³

2.1.1 Sportem vyvolané výdaje

Tato podkapitola bude věnována výdajům vyvolaných sportem. Bude obsahovat sportovní akce a jejich teoretickou definici, obdobně jako definici aktivních sportovních participantů pro účely této diplomové práce. Dalšími body budou poptávka po sportovních statcích, ve které se již bude pracovat s termínem aktivní participant, přestože budeme pracovat i s celkovou poptávkou na předem definovaném území kvůli zasazení do kontextu. Poslední podkapitola bude věnována výdajům na sázky a sportovním federacím. Tímto postupem by měl být splněn cíl postupovat podle modelu z kapitoly 2.1, ze kterého chce autor v této práci vycházet.

Sportovní akce a aktivní sportovní participant

Sportovní akce jsou dalším prvkem modelu, který má uspokojovat poptávku sportovně aktivní populace. Při aplikaci do této diplomové práce budou sportovní akce uspokojovat poptávku diváckou, přičemž nelze s jistotou tvrdit, zdali je populace sledující tyto eventy běžně sportovně aktivní či pasivní.

Z důvodů organizační náročnosti uspořádání velké akce bude mít tato činnost charakter podnikání firmy. Dělit toto podnikání můžeme podle *Nové, J. a kolektivu* do dvou skupin:

- akce s převahou pasivních účastníků (diváků) typu olympiád, mistrovství světa, dlouhodobých soutěží profesionálních sportovců. Společným znakem je značná mediální přitažlivost.
- akce s převahou aktivních účastníků typu české Jizerské padesátky, švédského Vasova běhu, městské maratony (newyorský, bostonský, pražský), světové gymnestrády, ale i naše někdejší spartakiády či slety. Počet aktivních účastníků se pohybuje v desetitisících a obdobně jako diváci platí vstupné, aktivní účastníci platí startovné nebo registrační poplatek (registration fee), který je poplatkem za služby pořadatele spojené s organizačním zabezpečením akce.

³ Forbes [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/nfl-valuations/list/>

Sportovními akcemi pro účely této práce rozumíme utkání pod záštitou NFL. Podle teoretického vymezení se bude jednat převážně o akce s převahou pasivních účastníků. Vzhledem k faktu, že v roce 2018 bylo 38 z 50 nejsledovanějších přenosů na území Spojených států ze zápasů NFL, je možno konstatovat, že o akce je obrovský zájem. Pro zasazení do kontextu je možno zmínit, že 4 zápasy základní části dosáhly větší sledovanosti než nejsledovanější utkání finálové série National Basketball League. Větší prostor bude televizním přenosům a reklamám věnován v kapitole 2.3.

Minoritně zastoupeny jsou i akce s převahou aktivních participantů. Jako příklad mohou být použity „expa“ či přehlídky. Liga pořádá tento typ akce pod názvem NFL Experience, kde za poplatek 30 amerických dolarů mohou účastníci zažít odlehčený fotbalový trénink zahrnující aktivity jako srážky s „tackling dummy“ nebo házení míče na zaměstnance simulující útočící hráče.

Podle stejných autorů jsou dynamizujícím prvkem modelu aktivní participantů ve sportu, kteří mohou svou poptávku realizovat v řadě forem. Dominantními jsou však čtyři formy zmíněné níže:

- neorganizovaný sport, ve kterém si participantů sami organizují sportovní aktivity. Předpokladem této formy je rozvinuté školství s kvalitní tělesnou výchovou, které vychovává občany, kteří jsou schopni si sportovní aktivity zorganizovat sami. Dalším předpokladem u samotných účastníků je vzdělání a dospělost.
- komerční sport, ve kterém se sportovně vyžívají ti, kdo netouží být organizováni v žádných sportovních klubech. Předpokladem je, že se tito lidé chtějí realizovat individuálně pod odborným dohledem a péčí při vlastním sportování. Nejrozšířenějším příkladem jsou „fitcentra“ s tzv. osobními trenéry.
- organizovaný sport ve sportovních klubech. Jedná se již o formální skupiny. Zde většinou vznikají iniciativy pro inovace ve sportu. Vstupují zde aktivní participantů, kteří touží po kontaktu s dalšími zájmově spřízněnými a chtějí soutěžit, i když na různých výkonnostních úrovních.
- školní tělesná výchova je nesmírně významná pro další rozvoj sportu. Právě zde se ve značné míře tvoří pozitivní, nebo negativní postoje ke sportu.

Pro převedení těchto teoretických poznatků a modelů do autorovy diplomové práce je nutné aplikovat tyto poznatky a modely na situaci v USA a NFL. Ve Spojených státech amerických jsou téměř veškeré výkonnostní aktivity organizovány pod hlavičkou škol za

specifických podmínek, a výjimkou není ani americký fotbal. Mladistvý hráč může výkonnostně americký fotbal vykonávat za dobu své školní docházky pouze pod jménem školy, kterou navštěvuje. A nemůže za jeho vykonávání inkasovat žádné peněžité odměny. Stejně jako nesmí vydělávat na svém jméně. Tato povinnost zaniká ukončením školní docházky.

Z hlediska aplikace v této diplomové práci, kde se autor chce soustředit na NFL, budeme o americkém fotbale uvažovat jako o profesionálním sportu, jehož účastníci přichází ze školních tělesných výchov.

Poptávka po sportovních statcích

V subsystému obchodu a výroby, což jsou ekonomicky významné prvky modelu, aktivní i pasivní participanté vyvolávají poptávku po sportovních statcích. Obchod se musí obracet na výrobce sportovních statků. To, co tuzemští producenti nestačí nabídnout, je nutné dovézt ze zahraničí. V případě, že se na domácím trhu sportovních statků nestačí spotřebovat to, co je nabízeno, je možné tento přebytek vyvézt. Vzniklý rozdíl je saldem, které je záporné, nebo kladné.⁴

V případě poptávky aktivních participantů v této diplomové práci zajišťují uspokojení poptávky po sportovních statcích samotné kluby jednající s dodavateli smluvně vázanými s ligou. Poptávku po sportovním vybavení můžeme rozdělit do pěti segmentů. Tím největším je nepřekvapivě ochranné vybavení v podobě sportovního oblečení s integrovaným polstrováním a zdravotních pomůcek. Další segmenty jsou už mnohem více viditelné ve hře, protože se jedná o helmy, kopačky, míče a tréninkové vybavení.

Mezi klíčové dodavatele se patří:

- Adidas: Německý výrobce zastřešující kromě své vlajkové značky i velmi známou značku Reebok. Na námi zkoumaném trhu se prosadil zejména díky svým kopačkám a rukavicím.
- Amer Sports: Pod tuto finskou skupinu spadají značky Salomon, Wilson, Atomic, Arc'teryx, Mavic, Suunto a Precor. Pro námi zkoumaný trh je relevantní zejména

⁴ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 182.

značka Wilson, která vyrábí oficiální ligové míče a doplňkové vybavení jako ručníky či wristbandy.

- BRG Sports, Inc.: Znamější pod předchozím názvem Easton-Bell Sports, Inc. obsahuje značky Easton, Bell, Riddell, Giro, a Blackburn. Značka Riddell je jednou z nejuznávanějších a nejpoužívanějších značek fotbalových helem a ramen.
- Nike: Americký gigant sportovního oděvního průmyslu vyrábějící kopačky, rukavice, dresy, ochranné vybavení či designové doplňky.
- Schutt Sports: Illinoiský výrobce specializující se výhradně na vybavení pro tuzemské sporty jako americký fotbal, baseball a softball. Znamý především díky svým helmám, při jejichž výrobě se využívá stejný materiál jako při výrobě helem pro piloty stíhacích letounů a výsadkáře armády Spojených států amerických.
- Under Armour: Relativně mladá značka s velmi rychlým nástupem založena v roce 1996 bývalým hráčem amerického vysokoškolského fotbalu z univerzity Maryland. Produkuje sportovní spodní prádlo s technologiemi, které obstarávají lepší termoregulaci atletů. V nabídce firmy lze najít i kopačky, rukavice, ochranné a designové doplňky.
- Xenith: Přes třináctiletou existenci významná značka, jež byla založena bývalým hráčem vysokoškolského fotbalu z harvardské univerzity, který později vystudoval medicínu na columbijské univerzitě. Firma se zabývá výrobou helem a ochranných doplňků. Jejím cílem je zvýšit bezpečnost v americkém fotbale.

Přestože není primárním cílem diplomové práce sledovat makroekonomické ukazatele pro jeden celek předem definovaných aktivních a pasivních participantů v ekonomice, z důvodů lepšího pochopení velikosti fenoménu amerického fotbalu ve Spojených státech amerických může být tento ukazatel zmíněn. Zatímco v roce 2017 byl trh vybavení pro americký fotbal ohodnocen na částku 746.6 miliónů dolarů, je předpovězeno, že v roce 2020 to bude již 907 milionů dolarů při složené roční míře růstu 3.97 %.⁵

⁵ Top 13 Vendors in the American Football Equipment Market in the US - Technavio. Blog Home Page - Technavio [online]. Copyright © 2007 [cit. 26.06.2019]. Dostupné z: <https://blog.technavio.com/blog/top-13-vendors-american-football-equipment-market-us>

Sázky na sport a sportovní federace

Významnou ekonomickou aktivitou v rámci sportu je sportovní sázení, tzv. kurzové sázky na sportovní výsledky a sportovní loterie, ve kterých mají sportovní odvětví přidělená čísla, která se losují.⁶ Z hlediska výnosnosti je pro provozovatele výhodnější sportovní loterie, protože při kurzových sázkách existuje možnost ovlivnění výsledků. Na sportovním sázení se podílí jak aktivní participanty ve sportu, tak pasivní participanty ve sportu. Mezi sázkaři je značně populárnější a známější kurzové sázení. S tímto faktem souvisí i většinou velmi přísné omezení účastnit se sázek pro sportovně aktivní participanty minimálně v rámci ligy, ve které se sami vyskytují.

Na území Spojených států amerických bylo sportovní sázení zakázáno federálním rozhodnutím z roku 1992. V květnu 2018 nejvyšší soud toto rozhodnutí zrušil a sázky na sport legalizoval. Toto rozhodnutí by mělo podle výzkumu American Gaming Association NFL od roku 2020 každoročně obohacovat o částku 2.3 miliardy dolarů. Co se týká omezení sázení pro aktivní participanty, předpokládá se, že liga spolupracuje s kluby a hráči mají výslovně zakázáno jakkoliv se účastnit sportovního sázení.

Sportovní federace (svazy) jsou naprosto svébytným a velmi důležitým prvkem pro organizování sportovního života jak uvnitř státu, tak i navenek. Existuje zde těsné spojení se sportovními kluby, jednotami a je zprostředkováván kontakt se státem. Toto zprostředkovávání je nezbytné, neboť stát nemůže být v kontaktu s jednotlivými kluby, kterých jsou tisíce.⁷

Tato definice platí pro kluby amerického fotbalu na drtivé většině území mimo Spojené státy. Pro kluby NFL a vysokoškolský fotbal platí, že spadají pod svou federaci – pro profesionální kluby NFL a pro vysokoškolský fotbal National Collegiate Athletic Association (dále NCAA). Tyto federace vlastní výhradní hráčské a klubové práva, musí schvalovat klubové aktivity, vytváří pravidla pro fungování klubů, jak ze sportovního, tak z marketingového hlediska. Kluby i hráči mají povinnost tyto podmínky dodržovat.

⁶ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 187.

⁷ ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 35.

2.2 Sport z mikroekonomického hlediska

V druhé podkapitole této kapitoly se bude diplomová práce zabývat sportem z mikroekonomického hlediska. Stěžejními tématy budou ekonomika, příjmy, výdaje a rozpočty profesionálních sportovních klubů. Vzhledem k charakteru diplomové práce se autor rozhodl nezabývat amatérskými sportovními kluby, účetnictvím sportovních klubů a jeho specifikami. Tento postup se může jevit jako problematický vzhledem k tvrzení v části věnované sportovním akcím, kde autor uvádí, že veškerí aktivní participanti zkoumaného oboru přichází z amatérského prostředí. Zdůvodnění autora je však takové, že problematika financování školních sportovních programů ve Spojených státech je příliš rozsáhlá a komplikovaná. Pro účely této diplomové práce je vhodné pouze znát, odkud aktivní participanti pochází, a není nutné znát přesné fungování organizací na této úrovni.

Na úvod je vhodné zmínit, že sportovní život se odehrává především na mikroúrovni, a to zejména v následujících základních právních formách: ve spolcích a částečně v akciových společnostech, společnostech s ručením omezením a příspěvkových organizacích založených obcemi. Vyskytují se zde v menší míře nadace a nadační fondy, které mají za cíl shromažďovat peníze např. na podporu sportující mládeže, na pomoc bývalým olympionikům apod.⁸

2.2.1 Ekonomika profesionálního sportovního klubu

Neoklasická ekonomická teorie firmy se dívá na sportovní kluby jako na firmu. Tento postup je nejrozšířenější právě na území klíčovém pro diplomovou práci – Spojených státech amerických. Důvodem je historický pohled na sportovní kluby. Zatímco v Evropě prošly přirozeným vývojem, a firmami se staly až poté, co na začátku byly povětšinou spolky nebo dobrovolnými sdruženími svobodných občanů, v USA začal přechod na sportovní byznys mnohem dříve.

Z teoretického hlediska je třeba zmínit, že kromě týmových sportů se profesionální sportovní kluby vyskytují i v ryze individuálních odvětvích. Velmi dobře je zde přitom vidět paralela mezi mírou profesionality a oblíbeností sportu u veřejnosti – poptávce veřejnosti po hře.

⁸ ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 37.

2.2.1.1 Poptávka po sportovních ligách kolektivních her

Determinanty poptávky po sportovních ligách uvádějí američtí autoři (např. Fort, 2006) následovně:

- preference (vkus) sportovních fanoušků,
- příjmy fanoušků,
- cena dalších možných náhrad (substitutů) za sportovní utkání,
- očekávání fanoušků v budoucnosti,
- počet obyvatel v místě působnosti klubu.⁹

Již z tohoto rozdělení amerických autorů je jasné vidět rozdíl, s jakým se přistupuje ke sportovnímu byznysu v Evropě a Severní Americe. Na autorem zkoumaném území je mnohem patrnější zaměření na pasivní participanty jako spotřebitele.

Autor bude vycházet z předpokladu, že preference fanoušků je dána především emocionální a personálně-historickou vazbou k danému sportovnímu odvětví. Popularita sportu je do jisté míry ovlivněna i médií, které představují konkrétní obraz sportovního odvětví jako celku. Důležitým aspektem je i inklinace člověka k tvrdosti hry a agresivitě. Zde se silně projevují individuální preference a osobnostní rysy.

Pokud se bude autor zabývat ekonomickou složkou poptávky po sportu, ovlivňujícími faktory budou z předem jmenovaných především peněžní příjmy fanoušků spojené s cenami dalších substitutů. Tyto faktory mají úzkou spojitost s ekonomickou situací v celé zemi. Peněžní příjmy ovlivňují posuny ve výši poptávky. Od finanční situace fanoušků se může odvíjet i cenová politika klubu. Dalším faktorem bude cena dalších dostupných substitutů, jimiž mohou být sportovní utkání jiných odvětví nebo nabídka kulturní události.

Mezi psychologické a demografické faktory budou ze seznamu determinantů řazeny očekávání a počet obyvatel v místě působnosti klubu. Nová a kol. výslovně zmiňuje: „*V USA, kde jsou uzavřené ligy, existují studie, které prokazují přímou závislost tržeb klubů na počtu obyvatel města, v němž je klub umístěn. Díky tomu má vedení lig informace, do jak velkých měst je možné kluby lokalizovat, aby byla zajištěna jejich ekonomická prosperita.*“ Ta je ještě umocněna, pokud se klubu sportovně daří.

⁹ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 185.

Kluby NFL jsou z právního pohledu franšizami ligy. Jsou sice vlastněny nezávislými majiteli, kteří při jejich odkupu nárokují část práv, část práv však zůstává i zakladateli franšiz, tedy lze jako právnímu subjektu. Tento složitější právní vztah přispívá k zcela jiné vztahové dynamice mezi kluby a ligou, značně tak ovlivňuje reakce nabídky na poptávku. Zatímco v Evropě je nemyslitelné, aby se klub kvůli své ekonomické situaci přesídlil do jiného města, ve Spojených státech se jedná o běžnou praxi většinou iniciovanou samotným klubem. Příkladem může být nedávný přesun dvou franšiz Rams a Chargers ze St. Louis, respektive San Diega, do Los Angeles. Může tak být konstatován fakt, že zatímco v Evropě je nabídka značně neelastická a jediným možným způsobem, jak vyhovět poptávce, je založení nového klubu, v USA je naopak nabídka elastická vůči poptávce po sportovních týmech.

Fanoušci jsou na území Severní Ameriky navíc vychováni lásce ke sportu od mala, neboť je součástí jejich akademického života od nejnižšího stupně vzdělávání.

2.2.2 Příjmy, výdaje a rozpočty klubů

Sestavování rozpočtu profesionálního sportovního klubu je mimořádně náročná a riziková činnost. Rozpočet může být důležitým nástrojem pro řízení a plánování činnosti klubu, rozhodujícím prvkem je však realita, tedy jak se finančně klubu daří. Lze konstatovat, že financování sportovních klubů je vícezdrojové, protože spoléhání se na pouhý jeden zdroj je příliš rizikové. V tomto odvětví se tak volí diverzifikace finančních zdrojů jako nástroj snižování rizika.

V této kapitole diplomové práce se bude autor zabývat především hlavními zdroji příjmů a výdajů. Z důvodů značné diverzifikace finančních zdrojů a zájmu většiny klubů, aby účetnictví nebylo jasné a přehledné, se autor rozhodl, jak již uvedl v úvodu této kapitoly, nezabývat účetnictvím.

Hlavní zdroje příjmů u profesionálních klubů v kolektivních sportech

V této podkapitole budou uvedeny hlavní zdroje příjmů, které budou rozděleny do dvou kategorií – nenávratné a návratné. Jednotlivé zdroje budou následně popsány a zmíněny v kontextu reality jejich fungování v klubech National Football League.

Nenávratné zdroje příjmů u profesionálních klubů:

- vstupné,
- prodej drobností, suvenýrů apod.,
- sponzorství,

- transferové poplatky za prodej hráče,
- podíl na prodeji TV práv,
- dotace z ligy,
- prodej výsledků sázkovým kancelářím,
- navýšení základního kapitálu úpisem akcií.

Návratné zdroje příjmů u profesionálních klubů:

- bankovní účty,
- dluhopisy.

Jedním z mála předvídatelných zdrojů příjmů je vstupné. Díky dlouhodobé historii většiny profesionálních sportovních klubů lze s využitím dlouhodobých časových řad předpovídat průměrný prodej vstupného v sezóně. Prodej permanentních vstupenek navíc většinou probíhá v předsoutěžním období, a proto mohou kluby kalkulovat s těmito příjmy vstupující do soutěžního období.

Dalším značným faktorem, zejména u severoamerických klubů, je podíl na příjmech z prodeje drobností, suvenýrů, dresů – takzvaný merchandising. Je však nutno zmínit, že klubům nenáleží veškerý výdělek z merchandisingu. Velká část podílu jde ligám a výrobcům produktu.

Společně se sponzorstvím představuje největší podíl na příjmových rozpočtech klubů podíl na prodeji televizních práv. Zatímco sponzorství je výměna peněžních prostředků za reklamní prostor, ať už na dresech, při domácích utkáních nebo v samotném názvu klubu či stadionu. Prodej televizních práv je většinou organizovaný pod hlavičkou nejvyšší sportovní asociace daného sportu na základě smlouvy mezi kluby a touto asociací.

Z důvodu tématu této diplomové práce je třeba se věnovat specifickému přerozdělování peněžních prostředků v rámci severoamerických lig. V severoamerické lize se kluby dělí o finance, které získává liga jako taková. Smyslem je dosáhnout určit úrovně klubových rozpočtů, a tím přispívat k soutěžní vyrovnanosti ligy.¹⁰

¹⁰ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 207.

Prodejem výsledků sázkovým kancelářím se rozumí umožnění těmto kancelářím vypisování ligových utkání pro kurzové sázení. Pro zasazení do kontextu je vhodné zmínit, že NFL čeká vyjednávání s těmito kancelářemi poté, co byla obnovena legálnost sázení na zemí Spojených států viz kapitola 2.1.1.3. V Evropě se může vyskytovat jev, kdy jsou sázkové kanceláře sponzory ligy a finanční prostředky proto dostávají kluby formou dotace od státu.

Navýšení základního kapitálu úpisem akcií je jev, který se vyskytuje u akciových společností. Děje se pouze v Evropě. V severoamerických ligách tato možnost neexistuje. Z tohoto důvodu se autor rozhodl nezabývat se tímto způsobem příjmu v této diplomové práci. Stejným případem je i prodej hráčů, který není možný v severoamerických soutěžích.

Hlavní výdaje u profesionálních klubů v kolektivních sportech

Výdaje profesionálních klubů se dají rozdělit do několika skupin. Do účetních výkazů se většinou zaznamenávají zjednodušeným způsobem a slučují se do několika skupin tak, aby bylo možné je srovnávat s výdaji jiných klubů. Všeobecně se výdaje dělí na:

- platy hráčů a realizačního týmu,
- provozní náklady,
- platy zaměstnanců,
- náklady na nákup hráčů,
- ostatní náklady.¹¹

V této podkapitole se bude autor zabývat podrobněji jednotlivými náklady podle výše zmíněného rozdělení. Zároveň je bude zasazovat do kontextu prostředí zkoumaného v této diplomové práci.

Kategorie platy hráčů a realizačního týmu zahrnuje veškeré informace už ve svém samotném názvu. Nutné je však zmínit, že platí to, co bylo zmíněno v kapitole 2.2.2.1, tedy snaha vedení severoamerických lig o maximální sportovní vyrovnanost a zajímavost soutěže. Tato snaha se odráží i na platové politice. Existuje pro všechny kluby platový strop, který ohraničuje maximální klubové výdaje na platy. Tento strop je výsledkem jednání mezi kluby a ligou, obdobně jako například maximální plat nováčků v soutěžích nebo minimální základní plat pro hráče, kteří mají v ligách odehrán určitý počet sezón. V kontraktu, který se počítá

¹¹ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 208.

proti platovému stropu, se poté sčítá výše základního platu společně s podpisovým bonusem. Pro členy realizačního kádru a trenéry platový strop neplatí.

Provozními náklady se rozumí výdaje na organizaci utkání, dopravu, výjezdy k utkáním (ubytování, strava), provoz stadionu a tréninkového centra, nákupy sportovní výzbroje a výstroje (dresy, míče, kopačky, narážeče). Zahrnují se zde i výdaje na marketing a oblast vztahů s veřejností. S náklady na běžný provoz klubu jsou spojeny i platy zaměstnanců, jelikož v profesionálních klubech se na nejvyšší úrovni mohou vyskytovat stovky zaměstnanců.

Ostatními náklady se rozumí daně, úroky či odpisy dlouhodobého hmotného majetku.

Výdaji na nákup hráčů se autor rozhodl nezabývat, jelikož kategorie nejde aplikovat na zkoumané prostředí.

2.3 Kritéria pro dosahování cílů na trhu amerického fotbalu a marketing

Vzhledem ke zvolenému tématu této diplomové práce a tvrzení, kdy autor uvádí, že je NFL nejúspěšnější severoamerickou sportovní ligou, je třeba v této kapitole definovat a zkoumat, co je vlastně úspěchem na sportovním trhu. V podkapitolách se musí autor zabývat dosahováním cílů na trhu amerického fotbalu a také jeho marketingem jako prostředkem pro dosahování cílů.

2.3.1 Klubové cíle

Autor již zmínil zcela odlišný přístup severoamerických klubů ke sportovnímu byznysu. Proto je pochopitelné, že v Severní Americe je toto téma mnohem více zpracované. V této kapitole se tak autor rozhodl vycházet z analýz několika amerických odborníků, jmenovitě Nolla, Scullyho, Forta, Quirka, Zimbalista, Raschera a evropského odborníka Késenna. Tito autoři se ve svých pracích zabývají cíli profesionálních sportovních klubů. Hlavní otázkou jejich děl zůstává, zdali kluby usilují o maximalizaci zisku nebo maximalizaci užitku.

Není zcela správné tvrdit, že hlavním cílem je maximalizace zisku. Zdá se, že vlastníci klub sledují i další cíle. Tezi o maximalizaci zisku lze uznat u amerických klubů až z dlouhodobého hlediska. Je ovšem nutné připustit, že na americký sport má smysl nahlížet především z komerčního hlediska. Musíme přiznat, že uvažujeme-li i o dalších cílech, pak se teoretické analýzy stávají daleko složitějšími. Rozdíl mezi Evropou a Severní Amerikou je

právě v pohledu na cíl podnikání. Zjednodušeně lze konstatovat, že Amerika zdůrazňuje maximalizaci zisku, a Evropa naopak maximalizaci užitku.¹²

Tato citace je pro celou diplomovou práci klíčová, jelikož z ní bude vycházeno jakožto z faktu, že kluby NFL a potažmo celá National Football League má za dlouhodobý cíl maximalizaci zisku svého podnikání. Pro tento účel využívá mimo jiné marketingových prostředků, mezi ně se řadí i mediální komunikace zkoumaná v této diplomové práci. Tématem diplomové práce je tak jeden z faktorů pro dosahování cílů ve sportovním prostředí.

2.3.2 Dosahování cílů na trhu amerického fotbalu

V dílech výše zmíněných autorů je hlavním předpokladem, že sportovní kluby se snaží maximalizovat zisk. To znamená maximalizovat rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady na sezonu podle vzorce $\pi = (R - C)$, kde π značí zisk za sezonu, R celkové příjmy za sezonu a C sezonní náklady.

Zatímco v americké literatuře má tato formule dominantní postavení, v evropském prostředí tomu tak není. Převedení jejich přístupu maximalizace užitku do prostředí profesionálního sportu má za následek formulaci vzorce, ve kterém maximalizaci užitku nahrazuje spojením maximalizace výher. Cílem profesionálního sportovního klubu je maximalizovat své procento výher za rovnovážného stavu nebo za daného zisku či ztráty, pokud převažuje sportovní motivace nad tou ekonomickou. Model může být zapsán takto: max. w s podmínkou: $(R - C) = \pi$ na nultou, kde w je procento vítězství klubu v sezoně a π na nultou je fixní zisk.

Tento přístup si osvojili i američtí ekonomové Zimbalist a Rascher, kteří upravili rovnici do kombinovaného modelu: max. $(\pi + \alpha w)$ kde $\alpha > 0$. Parametr α představuje váhu a může být pro odlišné kluby různý. Celý model znázorňuje tvrzení, že kluby maximalizují lineární kombinaci zisku a výher.

Funkcí, jež převládá v evropském prostředí, je užitková funkce $U = u(A, P, X(\pi R - \pi_0 - T))$, kde A představuje průměrnou domácí návštěvnost, P hru v poli a její atraktivitu, X zdravotní stav ligy neboli soutěžní vyrovnanost, $(\pi R - \pi_0 - T)$ čistý zisk. Výjimečně může být místo zisku přípustná i ztráta, pokud má klub disponibilní externí zdroje financování.

¹² NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 211.

Pokud chce autor vztáhnout výše zmíněné vzorce a přístupu na zkoumané prostředí bude se podle jeho názoru jednat o kombinaci všech čtyř. Kluby i liga samotná má nepopíratelný zájem na maximalizaci zisku, přesto ji nejde upřít snahu o maximalizaci užitku. Toto tvrzení se přitom opírá o argumenty zmíněné již v předchozích kapitolách jako například zavedení platových stropů jako ochranného mechanismu pro zajištění skvělého zdravotního stavu ligy.

2.3.3 Sportovní marketing

Marketing je z pohledu autora důležitou součástí vytváření nejen příjmů, ale i povědomí o lize mezi pasivními participanty, možnými sponzory či širokou veřejností. Z tohoto důvodu má kapitola o sportovním marketingu v této diplomové práci místo.

Definice sportovního marketingu rozděluje odborné autory. Fullerton a Merza tvrdí, že obecně uznávaná definice marketingu sportu neexistuje. Podle těchto autorů existuje příliš mnoho jeho definic. V této diplomové práci však bude její autor vycházet z definice Mullina, Hardyho a Sutona z roku 2000, která říká, že marketing sportu lze charakterizovat tím, že zahrnuje veškeré aktivity, jež mají za cíl uspokojit potřeby a tužby zákazníků ve sportu pomocí výměnných procesů.

Důležitý je rozdíl ve dvou přístupech k marketingu sportu:

- marketing sportu: zaměřuje se na podporu konzumace/spotřeby sportovních produktů a služeb. Jde tedy o marketing sportovních soutěží, akcí a sportovního vybavení.
- marketing prostřednictvím sportu: v tomto případě organizace, které nejsou zaměřeny na sport, ale dělají vlastní byznys, využívají sport jako médium k oslovení sportovních fanoušků svými produkty a službami. Sponzorství je dominantním způsobem, jak získat právo na oslovení trhu.¹³

V NFL můžeme vidět několik zářných příkladů obou přístupů. Samotný zkoumaný objekt diplomové práce, liga, má nejen na svých stránkách, ale i během televizních přenosů vyhrazený prostor ke své propagaci. Stejně tak dochází k propagaci pomocí doprovodných akcí, online reklamy, charitativními akcemi nebo speciálními slevami viz kapitola 2.1.1.1.

¹³ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 215.

V případě druhého přístupu naopak pomocí prostředníka za úplatu prostor pro marketing během stejných akcí poskytuje jiným organizacím. Nejznámějším případem tohoto přístupu může být reklama během vysílání samotného finále ligy SuperBowlu. Prostředníkem je v tomto případě kabelová televize vlastní právo na živé vysílání. Cena třiceti sekundového spotu se pohybuje kolem pěti miliónů dolarů.¹⁴ Přitom rok od roku tato suma pokračuje v růstu.

2.3.3.1 Strategický marketingový plán ve sportu

V době, kdy rozhodují o úspěchu či neúspěchu sebemenší detaily, má strategický marketingový plán obrovský význam a může týmům v konečném důsledku poskytnout potřebnou výhodu. Zvláště důležité je plánování pro severoamerické kluby, které v případě ekonomické ztráty vždy mohou sáhnout po relokaci týmu do nového prostředí.

Zjednodušený popis procesu tvorby marketingové plánu vychází ze znalosti makroprostředí a mikroprostředí. Faktory jednotlivých prostředí vstupují do pětistupňového procesu, který se skládá z:

- plánování,
- segmentace trhu,
- výběru marketingového mixu,
- implementace zvolené strategie,
- její následné kontroly.

V případě marketingového makroprostředí hovoříme o faktorech:

- politicko-právních,
- ekonomických,
- sociokulturních,
- technologických,
- přírodních,
- demografických.

V případě marketingového mikroprostředí hovoříme o faktorech:

¹⁴ Money. | Money [online]. Dostupné z: <http://money.com/money/5633822/super-bowl-2019-commercial-ad-costs/>

- organizace,
- dodavatelé,
- marketingoví zprostředkovatelé,
- veřejnost,
- zákazníci.

Analýza těchto prostředí přináší kvanta informací, z nichž bude organizace vycházet při vytváření plánů sportovní organizace. Po analýze makro a mikroprostředí přichází na řadu porozumění potřebám spotřebitelů služeb organizace.

Z těchto informací, jež autor pro účely diplomové práce a z kapacitních důvodů zkrátil na teoretické minimum, bude organizace vycházet i při segmentaci trhu.

Kotler popisuje segmentaci trhu jako rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami nebo chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty nebo marketingové mixy. Na segmentaci trhu navazuje tržní targeting a tržní positioning. Tržní targeting představuje vyhodnocení atraktivnosti jednotlivých segmentů. V tomto kroku dochází k výběru segmentů, na které se rozhodne společnost či sportovní organizace vstoupit. Posledním krokem je tržní positioning. Jedná se o proces, který má zajistit, aby námi vybraný produkt zaujal v myslích našich zákazníků jedinečnou a neopakovatelnou pozici vzhledem ke konkurenci.¹⁵

V momentu, kdy se organizace pro určité tržní segmenty rozhodne, přichází na řadu výběr marketingového mixu. Podrobněji se bude marketingovému mixu autor věnovat v části zabývající se tímto tématem.

Následuje implementace marketingového plánu a jeho kontrola. U samotné implementace již jsou řešeny otázky Kdo?, Kde?, Kdy?, Jak?. Podstatou úspěšné implementace marketingového plánu je návaznost jednotlivých faktorů. Například Kotler, ze kterého autor v této kapitole častokrát vychází, proces implementace shrnuje do pěti klíčových prvků:

- program činnosti určuje klíčové úkoly a rozhodnutí, přiřazuje je konkrétním lidem a vytváří časový plán,
- organizační struktura koordinuje zaměstnance, definuje jejich úkoly,

¹⁵ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 220.

- podstatné jsou propracované systémy rozhodování, rozpočtování a odměňování,
- organizace musí pečlivě pracovat s lidskými zdroji, získávat je, podporovat a dlouhodobě udržovat,
- podniková kultura musí být v souladu se zvolenou strategií.

Kontrola poté završuje strategický marketingový plán procesem měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů.

2.3.3.2 Marketingový mix ve sportu

V této podkapitole se autor rozhodl vycházet z práce Mullina a kolektivu, kteří identifikovali čtyři dimenze, v nichž se projevují specifika marketingového mixu ve sportu. Jedná se o produkt, trh, cenotvorbu a propagaci. Dalšími prvky, které odlišují marketingový mix ve sportu od jiných prostředí, jsou procesy a lidé. Z tohoto důvodu budou tyto čtyři specifika rozebrány.

Produkt

Sportovní produkt je možno dělit na složky hmotných a nehmotných komponentů, které dohromady utvářejí komplexní jednotku. Zatímco hmotnou část si lze představit, nehmotnou složkou rozumíme zážitek, který těžké vyjádřit a znázornit. Typy sportovních produktů můžeme rozdělit takto:

- participační/účastnický sport,
- divácký sport,
- vybavení a oblečení,
- reklamní zboží,
- sportovní zařízení,
- komplexní manažerské a marketingové profesionální služby,
- sportovní mediální firmy,
- servisní firmy,
- rekreační aktivity.

Nehmotná složka bude definována jako prostředí, ve kterém se služba a hmotná část výrobku poskytují. Pro lepší ilustraci můžeme uvést pár příkladů: sportovní coaching, fyzioterapie, psychologie, rehabilitace.

U sportovního produktu se mohou rozlišovat tři úrovně nabídky služeb:

- základní,

- očekávaný,
- rozšířený.

Rozdílem oproti základní úrovni je obsah komponentů očekávaných sportovním spotřebitelem jako samozřejmou součást sportovního zážitku a rozšířené funkce pro zlepšení zážitku jako výtah pro seniory a handicapované, nabídku služeb v místě konání události (ve stadionu), informační tabule, možnost odložení cenností po dobu konání sportovní akce, atd.

K aktivnímu řízení procesů v rámci marketingového mixu je třeba brát v úvahu i specifické vlastnosti sportovního produktu, které byly definovány následovně:

- sportovní produkt je nekonzistentní od spotřeby do spotřeby,
- sportovní produkt je charakteristický spontaneitou a nejistotou,
- jádro sportovního produktu - hra nebo sportovní výkon je jedním z prvků většího celku.¹⁶

Cena

Cenotvorba u sportovních produktů je specifická z důvodu, že se jedná o směnu peněz, času a cenu obětovaných příležitostí za hmotný a nehmotný produkt v jednom celku. Sportovní produkty tak často mají svou individuální cenu.

Determinanty stanovení ceny ve sportu tak mohou být rozděleny na interní a externí.

Interní determinanty budou popsány jako:

- sportovní produkt/služba,
- propagace sportu,
- sportovní distribuce,
- náklady,
- cíle sportovní organizace/sportovní cíle.

Externí determinanty budou popsány jako:

- poptávka po sportovním produktu/službě,
- konkurence,
- právní prostředí,
- ekonomické podmínky,

¹⁶ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 225.

- technologie.

Existuje tak několik strategií stanovení ceny ve sportu. Diferenciální strategie bude založena na předpokladu, že v odvětví existují různé segmenty zákazníků, které budou ochotny zaplatit v různé době různé ceny. Typickým příkladem je tak změna vstupného do sportovních objektů podle času nebo dne v týdnu. Součástí této strategie bude i cenová podpora různých zákaznických segmentů jako studenti nebo senioři.

Strategie stanovení ceny nového sportovního produktu bude využívána při uvedení nového sportovního produktu na trh. Nabízející má dvě možnosti, buďto stanovit zaváděcí cenu s cílem získat podíl na trhu, nebo stanovit klouzavou cenu, která se bude orientovat na méně citlivé zákazníky na trhu sportovního průmyslu.

Faktorem je i psychologie zákazníka, jíž se využívá při psychologické ceně. Tento model definuje následující druhy cen:

- prestižní cenu jako uměle stanovenou vysokou cenu pro malou část trhu, která má enormní zájem o exkluzivitu,
- referenční cenu jako cenu na základě srovnání s konkurencí,
- tradiční cenu jako cenu vycházející z tradice tradičně nízkých cen sportovních produktů/služeb pro určité skupiny.

Dalším modelem je stanovení mixu ceny sportovního produktu/služby. Sportovní produkt bude brán jako celek, jenž lze rozdělit na dílčí produkty. Existují zde tři přístupy:

- stanovení ceny pro různé cenové skupiny: příkladem může být rozdělení sedadel na stadionu do různých cenových kategorií.
- stanovení ceny za balík: příkladem může být permanentní vstupenka.
- stanovení tzv. vynucených změn: příkladem může být navýšení ceny občerstvení v místě konání sportovní akce.

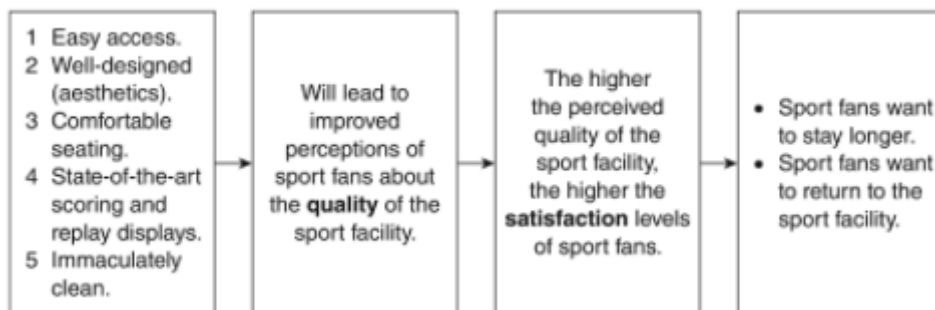
Posledním přístupem bude stanovení ceny na základě nákladů, který je založen na součtu veškerých nákladů mající spojitost se sportovním produktem/službou. V úvahu se bude brát i přiměřená úroveň ziskovosti.

Místo

Místem rozumíme ve sportovním marketingu kromě místa distribuce i místo konání. Tento faktor tak má úzkou spojitost s nehmotnou částí sportovního produktu/služby. Místo hraje důležitou roli zejména v otázce kvality zážitku zákazníka. Definice prostředí služeb v okolí místa akce se ve svém sportscape modelu věnují Wakefield a Blodgett, kteří

představili vztah mezi úmysly/chováním sportovních fanoušků a prostředím služeb (Obrázek č. 2.2), ze kterého bude autor této diplomové práce vycházet při popisu tohoto faktoru jakožto z teoretického základu.

Obr. 2.2 – Sportscape model



Zdroj: Customer lifetime value for Events - How to improve it? - Oveit.com. Oveit - The last mile of payments [online]. Copyright © Oveit, Inc. [cit. 26.06.2019]. Dostupné z: <https://oveit.com/blog/2017/07/26/improve-customer-lifetime-value-events/>.

Pokud se bere faktor místa jako místo distribuce sportovního zboží, využívá se tradičních distribučních kanálů:

- velkoobchod,
- obchodní zástupci,
- maloobchody,
- přímý prodej.

Novými distribučními kanály budou:

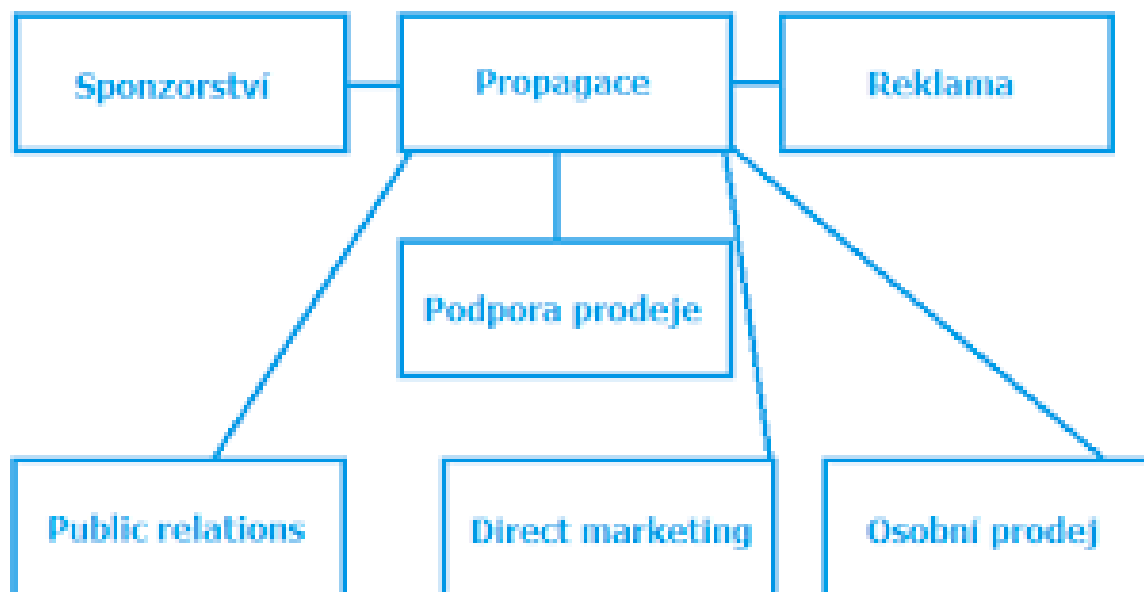
- internet,
- export,
- licencování,
- mezinárodní agenti a distributoři,
- strategické aliance,
- joint venture.

Komunikace (propagace)

V marketingové komunikaci ve sportu se uplatňuje koncept Integrované sportovní marketingové komunikace (ve zkratce ISMC, která zahrnuje komponenty marketingového

mixu (produkt, místo a cenu). Blakey chápe propagaci ve sportu v širším kontextu sportovní propagace¹⁷ - viz Obrázek číslo 2.3.

Obr 2.3 – ISMC model



Zdroj: Univerzita Palackého v Olomouci Fakulta tělesné kultury DIPLOMOVÁ PRÁCE (magisterská) 2018 Bc. Jan Kramář.

Cílem je zde sdělovat cílové skupině informace o sportovních i se sportem nesouvisejících produktech/službách. Při tomto postupu se uplatňuje efekt hierarchie a efekt AIDA. Efektem hierarchie se rozumí tříúrovňová pyramida, na jejímž spodku leží povědomí a neznalost, v prostředku pyramidy lež náklonost a na vrcholu akce, přesvědčení a preference. Tato pyramida znázorňuje postupnou změnu v chování zákazníka.

Efekt AIDA se odvíjí od čtyř principů:

- povědomí (awareness),
- zájem (interest),
- touha (desire),
- akce (action).

¹⁷ NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2. Str. 229.

Pomocí těchto principů postupně se zvyšuje povědomí o sportovním produktu a poutá se zájem o něj. Mezi zákazníkem a produktem se vytváří pouto pomocí vytvoření pocitů identifikace hodnoty, v posledním kroku přechází zákazník k akci – konzumaci sportu.

Mezi další rysy marketingu ve sportovním odvětví patří marketing vztahů pomocí sociálních sítí, kdy známá osobnost (v tomto případě známý sportovec) dělá reklamu pro výrobky se sportem související, ale i velmi často nesouvisející.

Významným specifikem marketingového mixu ve sportu je i fakt, že kvalita produktů silně závisí na kvalitě lidských zdrojů. Toto specifikum však nemá příliš smysl rozebírat v této diplomové práci, jelikož v námi zkoumaném prostředí se dobrovolníci téměř nevyskytují.

2.4 Trh amerického fotbalu na území Spojených států amerických a mimo toto území

V poslední kapitole rozebere autor trh amerického fotbalu na území spojených států a mimo ně. Činí tak pro lepší pochopení tématu této práce. Americký fotbal je ve Spojených státech fenoménem, který zdaleka převyšuje všechny ostatní sporty jako baseball, basketbal, hokej či kopanou. V Evropě se však těší jen okrajovému zájmu, často bývá mimo pozornost veřejnosti a médií. Tento rozkol ve vnímání tohoto sportu tak může ve čtenáři vytvářet mylnou představu o velikosti samotné NFL, jejího dopadu na americká média a interakci tohoto sportu s běžným životem pasivních participantů v Severní Americe.

Celková hodnota ligy ke konci minulého roku je odhadována na 13.68 miliardy amerických dolarů. Nevětší konkurenti dosahují odhadované hodnoty nejvýše 9.46 miliard amerických dolarů (Major League Baseball). Americký fotbal jednoznačně vede i mezi průměrnou hodnotou klubu i celkovou hodnotou klubů. Z hlediska obliby u veřejnosti je podle výzkumu společnosti Statista u občanů Spojených států americký fotbal oblíbeným sportem u 37 procent dotázaných, tomuto číslu se v součtu nevyrovnal baseball s basketballem. A přestože byla z hlediska sledovanosti loňská sezóna neúspěchem, jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, stejně předčila velmi výrazně ostatní sporty. Klubová hodnota dokonce neustále roste.¹⁸

¹⁸ National Football League (NFL) - Statistics & Facts | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies [online]. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/963/national-football-league/>.

Oproti tomu evropský americký fotbal je téměř výhradně maximálně poloprofesionální. Musí se potýkat s velmi malým televizním pokrytím ve většině zemí. U fanoušků je v oblíbenosti výrazně za tradičními sporty jako kopaná, hokej, basketbal, házená či volejbal. Hodnota klubů je ve srovnání s ostatními sporty neporovnatelná.

Prvotním důvodem dominance NFL ve Spojených státech a strádání fotbalu v Evropě je marketing, respektive udržení prvku exkluzivity při zachování zájmu o toto téma po dobu celého kalendářního roku. Základní část sezóny trvá pouhé čtyři měsíce (většinou od prvního/druhého víkendu září do konce prosince), vyřazovací část trvá pět týdnů i s utkáním hvězd tzv. Pro Bowlem. Podobně probíhají i vysokoškolské a středoškolské soutěže, tudíž během dalších sedmi měsíců se diváci v USA musí obejít bez jakéhokoliv utkání. Fotbal je tak brán jako něco exkluzivního. Zájem o něj však díky výbornému marketingovému plánu přetrvává po celý rok. Vzhledem k tomu, že týmy od sebe nemohou nakupovat hráče, ale pouze si je měnit pomocí hráčských výměn, kdy jediný kapitál akceptovatelný za daného hráče je kromě jiného hráče pozice na hráčském draftu, většina velkých „přestupů“ se děje na trhu s volnými hráči.

Ten se otevírá v březnu a uzavírá v dubnu. Samozřejmostí je velký televizní prostor pro diskuzi, kam jaký hráč zamíří, mediální a fanouškovský zájem. Tato událost tak vyplňuje dva měsíce bez oficiální soutěže. Na konci dubna přichází na řadu draft, kde si kluby vybírají mezi nejlepšími hráči z univerzitních týmů. Samotnému draftu předchází takzvaný „combine“, neboli testy atletické zdatnosti vybraných hráčů. Zde univerzitní atleti čekají rok, co rok stejné atletické disciplíny. Této události jsou věnovány stejně jako samotnému draftu celé tři dny, s tím rozdílem, že zatímco draft je většinou přenášen celostátní televizí, „combine“ je možno sledovat pouze na oficiálních webových stránkách NFL. Obdobná událost probíhá i na vysokoškolské a středoškolské úrovni, kde je draft nahrazen událostí National Signing Day, ve které si po přesunu ze základní či střední školy vybírají hráči své střední školy či univerzity.

Teprve poté většinou nastává z pohledu fanouška období sucha, ve kterém se příliš mnoho neděje. To však částečně končí v srpnu, kde týmy začínají oficiálně trénovat a mají volně dostupné tréninky pro novináře a veřejnost. Opět kvůli tomu, aby týmy dosahovaly maximální publicity. Ze sedmi měsíců bez soutěžního utkání je tak polovina času vyplněna obsahem o americkém fotbale, a to jsou ještě pauzy bez zpráv o fotbalu dávkovány postupně.

Dalším faktorem je skvělá práce s fanoušky. Samotné kluby ani liga nekladou omezení svým hráčům v interakcích s fanoušky, hráči mohou své vlastní kempy pro mladé hráče,

charitativní organizace. Tuto interakci pak doplňují kluby a liga o další události, kterých se mohou fanoušci zúčastnit. Populární jsou i tematická ligová kola, přesně určená pro zájmy a oblibu amerického publika. Nejtypičtějším příkladem může být den veteránů, kde se všechny týmy obléknou do doplňků s armádními vzory.

Posledním faktorem, který NFL odděluje od dalších fenoménů jako National Basketball League, Major League Baseball, National Hockey League nebo Major League Soccer, je vynikající mediální komunikace a zvládání většiny krizových situací ve svůj prospěch. Tomuto tématu se bude autor věnovat částečně ve třetí kapitole a v kapitole páté.

3 Teoretická východiska mediální komunikace

Třetí kapitola této diplomové práce bude věnována teoretickým východiskům mediální komunikace. Autor v jednotlivých podkapitolách rozebere principy mediální komunikace, krizovou komunikaci s médii, nejběžnější situace krizové komunikace a obecná pravidla pro tuto situaci. Pro účely této diplomové práce je třeba i v této kapitole aplikovat všechny teoretické poznatky do praktických situací. Autor bude vycházet z reálných událostí, u kterých bude uvedeno datum vzniku i délka jejich trvání.

3.1 Principy mediální komunikace

Pro popsání principů mediální komunikace je nutno znát několik faktorů, jež se mohou odlišovat nejen podle dané situace, ale i podle typu média. Z tohoto důvodu budou podkapitoly věnovány typologii médií s ohledem na jejich zájem, typu médií, vlivu médií společně s mediálními rolemi.

3.1.1 Typologie médií

Stejně jako existují různé typy médií, existuje i celá řada způsobů, jak je klasifikovat. Nejširším rozdělením pro běžnou mediální komunikaci je dělba na média odborná a specifická, přičemž do tohoto rozdělení je možno zahrnout všechny média. Nutno podotknout, že při takovéto volbě dělení musíme o to více sledovat zájmy jednotlivých médií a motivaci jejich chování. Zjednodušeně se však dá konstatovat, že primárním zájmem každého média je uspokojit veřejnou poptávku po informacích. Odlišnosti nastávají při způsobech uspokojování této poptávky.

Odbornými médii rozumíme ta, která se koncentrují na určitý problém či výseč reality. Odborným médiem je ekonomický časopis, měsíčník o rockové hudbě, tiskovina určená lékařům a zdravotníkům nebo časopis o informačních technologiích. Všechna tato média, společně s analogickými webovými servery, televizemi a rozhlasovými stanicemi mají společné to, že nabízí informace na vysoké věcné a faktické úrovni skupině příjemců, která je dovede využít, přičemž základem existence média není tato skupina, ale obsah, který médium poskytuje.¹⁹

¹⁹ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 68.

Specifická média se vyznačují tím, že jsou určena cíleně určité skupině lidí, publiku, které je „pouze“ jejich, přičemž svým obsahem se snaží uspokojit co nejširší škálu potřeb tohoto publika. Příkladem takového média může být časopis věnovaný teenagerům (a teenagerkám), homosexuální komunitě, seniorům, zdravotně postiženým nebo i profesní médium, které je sice v podstatě médiem odborným, ale je určeno nejen omezené škále osob, ale také se snaží poskytnout co nejvíce aspektů jejich života a uspokojit co nejvíce potřeb.²⁰

Při sledování zájmu médií je nutno rozlišovat mezi dvěma hlavními typy. Zatímco manifestní zájmy jsou ty, které dává médium jasně najevo, latentní zájmy mohou být často důležitější a mnohem více ovlivňovat agendu.

Manifestní zájmy u médií se budou lišit pouze v případě jejich statusu, protože jejich primární zájem je stejný. Avšak u soukromých médií zcela převládá zájem uspokojit svou cílovou skupinu, získat a udržet publikum nové a poskytovat mu oceňovaný a žádaný obsah. Z důvodů, že pouze v tomto případě lze dosáhnout a udržet obchodní úspěch skrze zájem inzerentů a abonentů.

Veřejné média chtějí plnit roli, která je definována jejich statutem a zakládacím dokumentem. To znamená poskytovat obsah, který je vyžadován v rámci dostupných prostředků a možností. Kromě zohledňování potřeb většinového publika je v zájmu veřejného média i vnímavost k minoritním názorům.

Latentní zájmy se mohou vyskytovat, a zpravidla se i vyskytují, u všech druhů médií. Nejsou vidět, médium je neventiluje navenek, ale přesto existují a výrazně ovlivňují jeho chování. Jedná se většinou o pestrou směs skládající se z průniků:

- zájmů majitelů média a těch, kteří je fakticky ovládají (což mohou, ale nemusí být tytéž subjekty);
- zájmů vlivových skupin, které mohou ovlivnit jak bezprostřední agendu média, tak jeho dlouhodobé směřování a samotnou existenci;
- komerčních zájmů inzerentů, ale také největších abonentů média a mocenských skupin napříč jejich čtenářským spektrem;
- osobních a pracovních zájmů a ambicí lidí přímo se podílejících na obsahu média a těch, kteří jim jsou více, nebo méně „blízcí“;

²⁰ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 69.

- v některých případech také zájmu subjektů, které jsou pro dané médium hlavním zdrojem informací a agendy (např. z pohledu nezávislého měsíčníku, který referuje o globální firmě, je takovým zdrojem zájmu samozřejmě ona firma);
- stavu konkurence a prostředí na trhu, na kterém médium působí; i veřejnoprávní a státní média mají svou konkurenci, a to jak v mediálním světě, tak i mimo něj.²¹

Kombinaci manifestních a latentních zájmů můžeme označit za skutečný zájem a cíl média. Tento zájem má vliv na mediální obsahy i agendu jednotlivých médií, stejně jako na možnou přítomnost interní cenzury.

Do praxe pro účely této práce lze převést tyto teoretické poznatky následovně. Samostatná liga i jednotlivé týmy se potýkají s extrémním zájmem celosvětových, celostátních, státních i lokálních médií. Ve Spojených státech amerických přitom skoro neexistují, respektive mají naprosto minimální podíl na mediálním trhu, veřejnoprávní média. Při své mediální komunikaci se tak sledované subjekty setkávají se soukromými médii o různé velikosti a vlivu. V čem se NFL a jednotlivé kluby liší je vztah k lokálním médiím a novinářům. Zatímco pro ligu mají velmi nízký význam, pro kluby jsou životně důležité. Zpravidla tak dochází k vybudování vztahu mezi organizacemi a jednotlivými novináři, kteří dostávají neoficiální informace a na oplátku se často stávají prodlouženou „nezávislou“ rukou klubového oddělení pro vztah s veřejností. V těchto případech tak dochází k jasnému projevu latentních zájmů, jednak klubových, ale i osobních a vztahových.

3.1.2 Typy médií

Zařazení konkrétního média do níže uvedených typů se může měnit z hlediska časového i zájmového. Toto rozdělení autor nabízí jako možný pohled na média podle našeho zájmu spíše než jako objektivní rozdělení typů médií z hlediska krizové komunikace. Podle autora této diplomové práce není možné z hlediska krizové komunikace objektivně typy médií rozdělit právě z důvodů, že do jednání subjektu, který by se o to toto rozdělení pokoušel, vždy bude vstupovat jakýsi vztah s tímto médiem.

Mezi nejběžnější typy médií patří:

- autoritativní média, tvůrci témat,
- média respektující nastolená témata,

²¹ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 75.

- disentní média,
- podporující média,
- toxická média.²²

Autoritativními médii rozumíme média s velkým celospolečenským významem, jichž si veřejnost vysoce cení a vyvolává vysokou důvěryhodnost společně se schopností vnucovat ostatním médiím svou agendu. Kromě toho zde však patří i respektované odborné média, která mají stejnou moc v komunitě, na kterou působí – například úzce zaměřená sportovní média.

Na prve uvedený typ médií navazují média respektující nastolená témata. Agenda těchto médií se zakládá na agendě autoritativních médií. Příběhy přebírají a pouze se je snaží doplňovat a rozvíjet.

Disentní média bude v naprostém rozporu s předchozími typy, a tento rozpor je vlastně jejich typem strategie, jak se svému publiku nabízet a prodávat. Jejich odběratelé nemají o majoritní agendu zájem, nebo má specifické potřeby. Je však možno, že i tyto média se budou věnovat totožným tématům jako média autoritativní a média respektující. Nabídnout však zcela jiný pohled. Tato informace je pro autora i čtenáře této práce důležitá, jelikož právě tyto média nám mohou v nepříznivé situaci nabídnout prostor v době, kdy předchozí typy médií toto odmítají.

Podobně se k nám staví podporující média. Tyto média nám poskytují mediální oporu vždy bez ohledu na konkrétní situaci. Jsou vytvořeny, jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.1, na základě dobrých vztahů se subjektem, kterému tento prostor k obhajobě poskytují. Lze konstatovat, že dobrý obraz daného subjektu je v zájmu tohoto média. Svým pravidelným publikováním opačného názoru jsou nesmírně důležitá v situaci, kdy subjekt čelí mediální krizi.

Pravým opakem jsou média toxická. V tomto typu médií se žádný subjekt, až na lehké výjimky netykající se zkoumanému tématu, nechce vyskytovat. Zpravidla se jedná o bulvární média, která k subjektu nemají žádný přátelský vztah. Jejich mediální moc je přitom velmi velká a zájmem je šokovat, což obvykle vede k prohloubení mediální krize subjektu.

²² BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 82.

3.1.3 Vliv médií a mediální role

Odborní mediální vědci si nejsou zcela jistí, jaký je skutečný vliv médií nejen na veřejnost, ale dokonce ani na cílové publikum. Proto nemůže zcela definovat vliv médií ani autor této diplomové práce. Toto tvrzení ještě umocňuje fakt, že v průběhu času se vyskytlo několik teorií, které tento vliv popisovaly. Žádná z nich však neplatí absolutně a trvale. Pro čely této diplomové praxe bude autor vycházet z následujícího popisu:

- vliv médií na rozhodování publika a jeho názory prokazatelně existuje,
- tento vliv není bezprostřední,
- média mají schopnost ovlivňovat témata a způsob, o čem a jak bude publikum přemýšlet,
- špatný mediální obraz má souvislost s nežádoucími efekty v reálném světě, nezávisle na způsobu vytvoření tohoto obrazu,
- v určitých situacích může veřejnost informace z médií převést do reálného světa.

Z tohoto popisu vyplývá, že ačkoliv je velmi těžké přesně vliv médií popsat, tak existuje. Dokonce by se dal označit jako velmi značný, protože má následky v reálném životě.

Je třeba si tak uvědomit, že mediální vliv nepůsobí jen lineárně a pouze krátkodobě. Dlouhodobý efekt jeho dopadů může být mnohem závažnější než krátkodobý. Důsledkem toho je, že jev, který vnímáme jako jednorázový problém bez dalších následků nebo problému odvozených, se může v praxi stát závažným problémem v dlouhodobé perspektivě, a naopak i velmi nepříjemný krátkodobý problém pro nás dlouhodobě nemusí prakticky vůbec nic znamenat.²³

Příkladem mohou být problémy hráčů NFL vzhledem k domácímu násilí. Nejznámější je příklad jednoho z nejlepších running backů v nedávné historii Raye Rice, jehož kariéra však trvala pouhých pět sezon. Po uniklém videu z hotelového lobby, kde svůj ženský doprovod vláčí po zemi, byl hráči ukončen kontrakt v Baltimoru a následně byl vyloučen z ligy. Tento razantní krok byl odpovědí k dlouhodobější kritice veřejnosti vůči přehlížení chování hráčů mimo hřiště. Liga a Baltimore Ravens však přišli o jednu ze svých tváří.

²³ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 85.

3.2 Krizová komunikace s médii

V této kapitole budou tématy cíle krizové komunikace, povaha krizové komunikace a nástroje krizové komunikace. Tento přístup by měl přinést náhled jak správně postupovat při krizové komunikaci s médii.

Komunikace s médii se stává krizovou v okamžiku, kdy nastane mediální problém. Mediální problém nelze přesně definovat, jelikož má příliš mnoho podob. Lze jím však definovat situace, kdy média mohou publikovat obsah, který nějakým způsobem může poškozovat pověst osoby, její podnikání, jméno firmy nebo pověst.

Mediální problémy mohou mít mnoho podob. Mohou se vyskytovat v latentní podobě, kdy víme o informaci, která nás může poškozovat, ale ještě se nestala veřejnou. Také se mohou vyskytovat v již exponované podobě.

Tyto problémy mohou mít celou řadu podob. Mezi ty nejběžnější řadíme nežádoucí agendu, nežádoucí obsah, nekorektní text, upřednostňování konkurence, selektivní slepotu, mediální kampaň, mediální smršť, morální krizi.²⁴

3.2.1 Cíle krizové komunikace

Krizová komunikace je komplex, který se skládá z celé řady jednotlivých částí:

- prevence a předcházení problémům,
- identifikace exponovaného mediálního problému,
- analýza jeho příčin, hledání jádra a popis aktuální podoby,
- plánování a realizace kroků k řešení problému,
- evaluace účinnosti těchto kroků, jejich hodnocení a optimalizace,
- uzavření mediálního problému,
- hodnocení uzavřeného problému, identifikace kroků k jeho neopakování.²⁵

Hlavním cílem krizové komunikace s médii je ukončit negativní publicistiku a vrátit vnímání objektu postihnutého mediální krizí veřejností do stavu před ní.

²⁴ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 87.

²⁵ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 89.

Cíle však mohou být mnohem komplexnější a dělit se v této diplomové práci budou na krátko-, středně- a dlouhodobé. Mezi krátkodobé cíle budeme řadit například utišení problému a obnovení prodeje, střednědobými cíli budou vyřešení problému, obnovení prodeje, obnovení vztahů a očištění jména, dlouhodobými cíli budou obnovení důvěry, obnovení vztahů a očištění jména. Jak lze vidět cíle a jejich časové křivky se mohou prolínat.

3.2.2 Povaha krizové komunikace

Klíčovým prvkem při řešení mediálního problému je promyšlenost a systematickosti. Často opomíjená je zaměřenost na jádro problému a odstranění jádra problému dříve než samotného problému jako celku.

Základními předpoklady nutnými pro úspěch krizové komunikace je bez ohledu na situaci:

- zachovat chladnou hlavu,
- přistupovat k problému z čistě racionálního hlediska,
- je-li příčinou mediálního problému to, že někoho (nebo něco) ohrožujeme, je vždy nutné si uvědomit, že řešení problému je spojeno s řešením jeho jádra,
- brát problém jako technickou výzvu a nikoli jako emociální záležitost,
- nehledat za problémem viníka.²⁶

Z těchto bodů vyplývá, že za úspěchem krizové komunikace stojí racionalita, promyšlenost, systematickosti, plánování a oproštění od emocionálních výlevů. Naopak emoce mohou být nástrojem, jak vyřešit mediální problém a jeho jádro.

V kapitole číslo 4. narazíme na to, že přesně takovýto postup využívá při řešení svých mediálních problémů National Football League.

3.2.3 Nástroje krizové komunikace

Existuje celá řada nástrojů použitelných pro krizovou mediální komunikaci. V zásadě se dá říct, že se tyto nástroje z velké části protínají s nástroji tradiční mediální komunikace. Ještě než si je popíšeme podrobněji, je třeba vědět, že žádný jednotlivý nástroj není činný sám o sobě a jako jediný většinou (ne vždy) mediální problém nevyřeší. Klíč k úspěchu krizové komunikace se nachází ve vhodné kombinaci těchto nástrojů, v jejich správném a osvědčeném

²⁶ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 95.

použití, vhodné dramaturgii a samozřejmě správných očekávání od možností jednotlivých nástrojů.²⁷

Přestože je možné tyto nástroje používat intuitivně, v praxi se tento postup nedoporučuje. Důvodem je časté iracionální chování médií, které mohou sledovat jiné zájmy, než připouští, viz kapitola 3.1.1. Nástroje pro krizovou komunikaci bude autor dělit na přímé a nepřímé. Přímé nástroje budou využívány k bezprostřední komunikaci s novináři a médii, cílem bude na ně přímo působit. Využívání přímých nástrojů však nemusí být dostatečné, proto existují i nástroje nepřímé. Ty se skládají z kroků, kdy s médii přímo nekomunikujeme, ale podnikáme kroky, kterými se je snažíme ovlivnit. Jejich použití je vhodné zejména v době, kdy s médii nemůžeme navázat přímý kontakt.

Základními nástroji přímé krizové komunikace jsou reagující tiskové zprávy a prohlášení, tiskové konference, získávání přímého prostoru v médiích, krizová inzerce, mediální lobbying (oficiální, přiznaný), snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému a na podporu organizace (přiznaná, přímá), mediální zaštiťování se autoritami, koncentrace a rozptylování zdroje problémů, externalizace zdroje problémů. Mezi nástroje nepřímé bude patřit tzv. nepřiznaný spoluhráč, oslovení publikem a zpětná vazba.

Při snaze analyzovat krizovou komunikaci NFL narazíme na využití obou typů krizové komunikace. Díky své mediální síle nemá liga problém dostávat a využívat mediální prostor v celostátních médiích, velikou výhodou je i fakt, že si hypoteticky může díky svým webovým stránkám a streamovací službě tento prostor vytvořit sama.

Nepřímé nástroje však obratně využívá k obrácení většinového názoru na svou stranu, zejména v době, kdy je třeba nečekané svědectví, které vnese jiný pohled na danou problematiku. Tento postup se až zpravidla často objevuje u případů domácího násilí ligových hráčů. Například případ jednoho z nejlepších hráčů v historii soutěže Adriana Petersona ze září roku 2014 vyvolal živou debatu národního rozměru, zdali je adekvátní používat pásek jako výchovný prostředek k potrestání dítěte.

²⁷ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 100.

3.3 Nejběžnější situace krizové komunikace a obecná pravidla pro tuto komunikaci

Primárním poznatkem této kapitoly bude tvrzení, že i přes faktory zmíněné v předchozích kapitolách 3.1 a 3.2 je k úspěšnému zvládnutí mediální krize důležitý především nadhled a neosobní přístup. Demonstrovat tuto poučku bude autor této diplomové práce na osmi příkladech typických mediálních problémů.

Prvním řešeným problémem je nežádoucí agenda, kdy se osoba nebo instituce stane předmětem mediální agendy proti své vůli. Problémem je zejména v případě vkládání do souvislosti. Pro lepší zařazení do tématu této diplomové práce může autor použít příklad z přechodí kapitoly 3.2, kdy byli hráči amerického fotbalu spojováni s domácím násilím. Řešení tohoto problému vidí autor buďto v odvedení pozornosti médií jiným směrem nebo v otevřeném přihlášení se k problému a jeho nápravě.

Zatímco u nežádoucí agendy je problém spíše v souvislostech, v jakých je téma sdělováno, u nežádoucího obsahu je problém ve sdělovacích informacích. Velkým rozdílem nežádoucího obsahu od nežádoucí agendy je, že obsah není spojený: nejde o vyprávění pro nás škodlivého příběhu, ale spíše o jednotlivé mediální obsahy²⁸. Řešením je podle dané situace vyvrácení informace, externalizace problému, vysvětlování na racionální bázi směrem k našim zákazníkům, v krizových situacích i oslovování médií

Snadněji řešitelnými mediálními problémy jsou nekorektní články, kdy je třeba se vypořádat se zaujatým autorem, který o naší instituci či osobě píše zcela otevřeně negativně. V tomto případě je dobré kontaktovat jeho zaměstnavatele, či rovnou daného novináře a bez emocí si s ním vše vyjasnit, případně se ohradit možností soudní žaloby. Poučkou je, že minulost již nelze změnit, a tak než se domáhat oprav a korektur, kterých si všimne malé procento čtenářů, je třeba se změřit, aby se problém neopakoval v budoucnu.

Důležitost správně rozlišit typ mediálního problému se projevuje naplno při upřednostňování konkurence, kdy nás předsudek může svádět k zaujatosti novináře, ale velmi často se jedná jen o lepší PR aktivitu naší konkurence. Řešení problému tak tkví spíše v marketingu.

²⁸ BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5. Str. 108.

Na tento způsob nápravy navazuje i problematika selektivní slepoty (hluchoty), kdy média danému tématu nevěnují pozornost i přes naši velkou aktivitu. Náprava tkví opět spíše v marketingu a posílení vlastní proaktivity.

Velkým problémem je mediální kampaň, kdy proti instituci či osobě média postupně vypouští dobře podložené nepříjemné informace. Zatímco jedno téma odezní, objeví se další. Logicky u veřejnosti vzniká negativní nejen mediální obraz. Z technického hlediska je řešení mediální kampaně kombinací všech postupů a možností, které autor zmínil v předchozí kapitole. Nutností je organizovat veškerou komunikaci a řešit všechny problémy jednotlivě. Cílem je média imunizovat, ale rozhodně nejít do mediální války.

Oproti tomu je mediální smršť z hlediska časového velmi krátká. Jedná se o extrémní nepřízeň médií v krátkém časovém horizontu. Tudíž řešením může na rozdíl od kampaně i jednoduché vyčkávání a přečkání až odezní akutní fáze. Poté je třeba adresovat problémy.

Velmi vzácnou, ale závažnou problematikou je morální krize. Podstata tohoto mediálního problému spočívá v obvinění z porušení elementárního pravidla, jehož dodržování je klíčové pro fungování lidské společnosti. Nejlepším řešením je prevence, tudíž plné vyhnutí se tomuto problému. Pokud však nastane a dojde i na morální krizi, která se převede v mediální smršť je velmi účinné zastřešování autoritami.

4 Metodika sběru dat

Autor této diplomové práce se rozhodnul vzhledem k tématu využít následující metody marketingového výzkumu: pozorování a dotazování. V této kapitole bude popsána metodika sběru dat, definice základních předpokladů pro kvalitativní a kvantitativní výzkum, pracovní postup autora při získávání těchto údajů a jejich vyhodnocení.

4.1 Kvalitativní výzkum a definování problému

Metodou zvolenou pro kvalitativní část marketingového výzkumu bude pozorování. Vzhledem k důvodům vysvětleným níže je logické, že pozorování proběhne bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, bez aktivní účasti pozorovaného a bez aktivního zasahování pozorovatele.

Autor se rozhodl touto metodou zkoumat vliv mediálních problémů na sledovanost soutěže v době průběhu těchto mediálních krizí. Pro svůj výzkum se rozhodl vybrat čtveřici klíčových událostí dotýkajících se rozdílných témat, tak aby výzkum neodrážel jen jedno téma, ale byl pokud možno co nejvěrohodnější a co nejvíce vypovídající.

Ukazatel televizní sledovanosti vybral z důvodu, že je to jeden z klíčových faktorů pro další ekonomický i neekonomický růst soutěže. Vliv mediálních krizí na tento ukazatel byl vybrán s ohledem na téma této diplomové práce.

4.1.1 Zkoumané mediální krize

V průběhu svého oficiálního fungování se National Football League musela zaobírat vícero skandály, které upoutaly mediální pozornost, než většina sportovních lig. Přesto z drtivé většiny vyšla bez větší úhony. Autor se rozhodl vybrat čtveřici případů, které měly na ligu měřitelný dopad.

V prvním případě se rozhodl zabírat problematikou chronické traumatické encefalopatie neboli „boxerské demence“. V této kapitole bude zkoumat, jak ovlivnilo sledovanost soutěže téma ohrožení zdraví hráčů a možný laxní přístup ligového managementu k tomuto tématu. Dalším zkoumaným tématem bude násilí a trestná činnost aktivních a bývalých hráčů. Probráno bude i téma rasové otázky a vyjadřování politických názorů. Poslední řešenou problematikou budou sexuální zločiny páchaný hráči europoidního a afroamerického původu a rozdílný přístup ligy v trestání těchto deliktů na základě rasové příslušnosti.

4.1.2 Definování cíle výzkumu

Primárním cílem kvalitativního výzkumu je najít souvislost mezi problémy, které přerostly v mediální krizi a jejich dopadu na sledovanost NFL. Sekundárním cílem je analyzovat řešení mediální krize zvolené National Football League a posoudit jeho účinnost.

4.1.3 Zdroje dat

V tomto výzkumu budou jako zdroje dat použity sekundární typy dat. Zdrojem bude odborná literatura, jíž autor využíval v předchozích kapitolách a z ní načerpané vědomosti, které budou použity k posouzení zvoleného řešení mediální krize a jeho účinnosti. Dalším zdrojem dat budou zahraniční online periodika a volně dostupné články na internetu, z nichž bude autor čerpat při popisu mediálních krizí.

Základním souborem pro pozorování budou internetové stránky zabývající se americkým fotbalem, ale i webové stránky zabývající se životním stylem nebo celebritami se zaměřením na území USA. Výběrovým souborem budou stránky zabývající se výše zmíněnými kauzami doplněny o oficiální stránky soutěže, pokud k dané kauze poskytl vyjádření. Data ohledně sledovanosti bude autor sbírat z webu statista.com nebo ze statistik celonárodních stanic vysílajících NFL na území Spojených států amerických.

4.2 Kvantitativní výzkum

Pro kvantitativní část výzkumu se autor rozhodl zvolit metodu dotazování. Jeho volba odráží významnost dotazování jako jedné ze základních metod marketingového výzkumu, a využívá možnosti spojit se s dotazovanými přímo ve zkoumané zemi, tedy Spojených státech amerických. Právě tato možnost je klíčová pro vypovídající hodnotu marketingového výzkumu v této diplomové práci.

Dotazování bude probíhat formou osobního dotazování i formou online dotazování. V obou případech budou mít respondenti k dispozici plné znění otázek, stejně jako bude v obou případech zajištěno, aby respondenti splňovali podmínku pro účast ve výzkumu. Touto podmínkou je státní příslušnost. Osobní dotazování bude probíhat formou standardizovaného rozhovoru, online dotazování pomocí dotazníku.

4.2.1 Definování problému

Autor se rozhodl pokračovat v analýze stejného jádra problému jako u kvalitativního výzkumu, kdy bude sledovat, jaký vliv má mediální komunikace ze strany NFL na sledovanost soutěže. V této části však nebude pracovat s oficiálními čísly v oblasti sledovanosti, nýbrž se zkušenostmi a názory účastníků dotazování.

4.2.2 Definování cíle výzkumu

Na základě cíle diplomové práce byly definovány následující hypotézy, které budou po výsledcích dotazníkového šetření přijaty nebo zamítnuty.

H1: NFL je ligou, která má nejvíce problémů s mediálními krizemi vyvolanými chováním hráčů.

H2: NFL je na území USA nejen sportovním fenoménem, proto je správné, že se do ní promítají otázky politické a rasové.

H3: Vedení ligy se daří tyto krize řešit tak, že neovlivňují reputaci soutěže.

H4: Vedení ligy se daří tyto krize řešit tak, že neovlivňují sledovanost soutěže.

H5: Kluby a vedení ligy spolupracují v otázce marketingu a mediální komunikace.

H6: NFL dbá zejména na ekonomickou stránku, ochrana hráčů ji nezajímá.

H7: Vedení ligy používá dvojité standardy při mediálním řešení krize založené na základě rasy hráčů.

4.2.3 Zdroje dat

Metodou sběru dat v kvantitativní části marketingové výzkumu bude dotazníkové šetření. Tento postup bude sloužit ke stanovení postoje a pocitů publika, které přichází do častého kontaktu se zkoumaným výzkumným problémem. Bude sloužit také k otestování hypotéz z kapitoly 4.2.2.

Základním souborem jsou lidé buďto žijící na území Spojených států nebo s příslušným státním občanstvím, autor přitom pro účast ve výzkumu stanovil pouze tuto podmínku. Výběrovým souborem jsou lidé, kteří přišli do kontaktu s mediální komunikací soutěže nebo některou z mediálních kauz řešených v této diplomové práci.

Nástrojem sběru dat bude strukturovaný online dotazník (viz Příloha 1), který byl respondentům k dispozici pomocí aplikace Google Form. Dotazník obsahuje celkově devět otázek, z nichž prvních sedm se zabývá potvrzením či vyvrácením stanovených hypotéz,

zbylé dvě otázky slouží k zjištění, zdali došlo kauzami k ovlivnění publika a k doplnění informací o respondentovi.

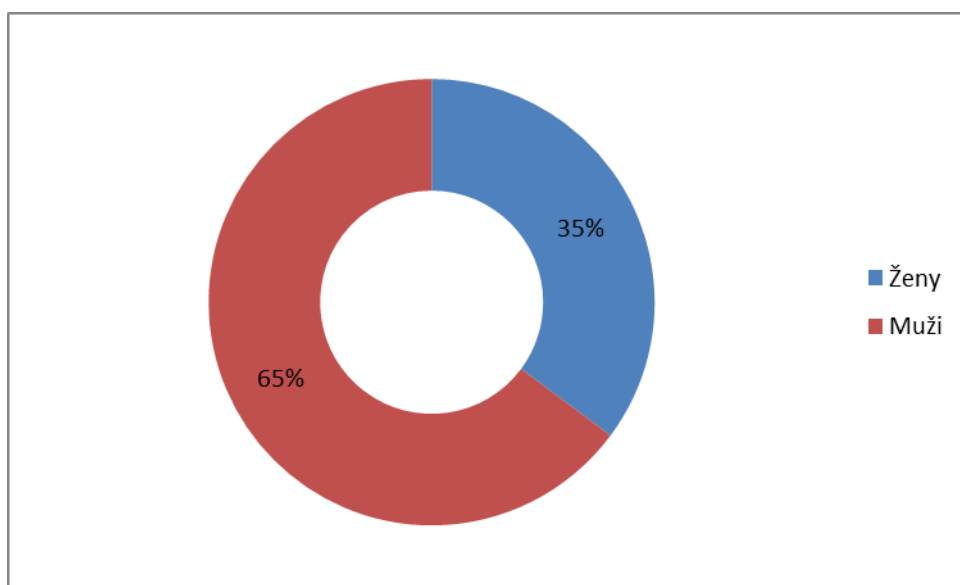
V případě jakýchkoliv nejasností mohli účastníci dotazníkové šetření autora kontaktovat s dotazy o upřesnění otázek. Tímto postupem chtěl autor minimalizovat možnost nedorozumění a zároveň zajistit, co největší vypovídající hodnotu kvantitativního výzkumu.

4.2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 54 respondentů. Výzkum probíhal od začátku května 2019 do konce června téhož roku. Respondenti byli osloveni nejčastěji přímou formou skrze sociální sítě či přes zprostředkovatele. Někteří oslovení odmítli šetření podstoupit z důvodu, že se nepovažují za ideální respondenty a jejich odpovědi by zkreslovaly výsledek.

Výběrový soubor dle pohlaví tvoří 19 žen (35,2%) a 35 mužů (64,8%). Strukturu mužů a žen zobrazuje následující graf.

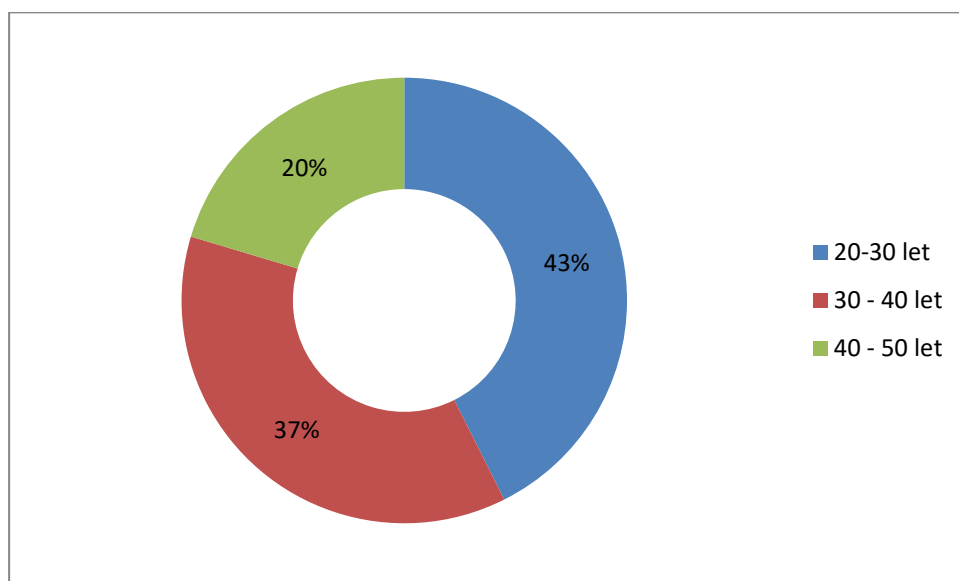
Obr. 4.1 – Výběrový soubor dle zastoupeného pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Co se týče věkové struktury, průměrný věk respondenta byl 35 let. Věkové rozpětí respondentů bylo v rozmezí od 20 až do 50 let. Autor se rozhodl rozdělit respondenty do tří skupin – 20 až 30 let (23 účastníků šetření, 43%), 30 až 40 let (20 účastníků, 37%), 40 až 50 let (11 účastníků, 20%). Věkovou strukturu znázorňuje graf níže.

Obr. 4.2 – Výběrový soubor dle věkové struktury



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Přesnou strukturu výběrového souboru podle vzdělání a etnicity se nepodařilo zjistit, protože ne všichni účastníci šetření tuto položku uvedli a zpětně se je autorovi nepodařilo kontaktovat.

5 Analýza výsledků výzkumu

V této kapitole se bude autor zabývat analýzou výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Aby tak mohl učinit, musí v podkapitolách o kvalitativním výzkumu prvotně přiblížit zkoumané mediální kauzy a následně se věnovat vybraným ukazatelům sledovanosti. V podkapitolách o kvantitativním výzkumu představí výsledky online dotazníku a bude se věnovat závěrům z něho plynoucích pro své hypotézy. Výsledky obou typů výzkumů budou prezentovány jako grafy, tabulky či slovní vyjádření.

5.1 Vyhodnocení metody pozorování

Pro metodu pozorování zvolil autor rozbor čtyř mediálních kauz, které v jeho očích překlenuly do mediálních krizí a měly vliv na sledovanost soutěže. Pro vyhodnocení výsledků metody zvolil následující postup, kdy nejprve každou kauzu rozebere, přičemž ji uvede do časového a tematického kontextu. Následně se bude zabývat výsledky pozorování, tudíž jejím vlivem na zkoumané ukazatele sledovanosti.

5.1.1 Chronická traumatická encefalopatie

Problematika chronické traumatické encefalopatie (dále jen CTE) rozděluje nejen americkou veřejnost, ale i samotné prostředí National Football League. Ligovému vedení je často vyčítán v minulosti odmítavý či zlehčující postoj, jenž se nelíbí zejména hráčům. Velikost tohoto problému ukazuje i časový rozsah, během něhož je CTE neustále probírána.

Tato porucha vede k zániku mozkových buněk, depresi, agresii a demenci. Jejími typickými projevy jsou zpomalení a zadrhávání v řeči, výpadky paměti, neschopnost plánovat dlouhodobě dopředu, soustředit se a logicky uvažovat. Dalšími negativními jevy spojenými s tímto poškozením jsou problémy se spaním, deprese, úzkostné stavy, paranoia a úporné bolesti hlavy.²⁹

Prvotní objevy možného problému, který pravděpodobně trápí mnohé bývalé hráče, se na veřejnost začaly dostávat v roce 1994, kdy komisař NFL Paul Tagliabue vytvořil komisi

²⁹ 99 procent zkoumaných hráčů amerického fotbalu mělo poškozený mozek, ukazuje studie — ČT24 — Česká televize. ČT24 — Nejdůvěryhodnější zpravodajský web v ČR — Česká televize [online]. Copyright © [cit. 26.06.2019]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/veda/2192317-99-procent-zkoumanych-hracu-americkeho-fotbalu-melo-poskozeny-mozek-ukazuje-studie>

pro mírné traumatické poranění mozku vedenou týmovým doktorem New Yorku Jets Dr. Elliotem Pellmanem. Tento doktor přitom během své kariéry nepřišel s výzkumem traumatických poranění mozku do kontaktu. Jeho vyjádření po jmenování do funkce bylo následující: „*Tento problém byl na seznamu věcí, o kterých se na zasedání vedla diskuze. Myslíme si, že zranění kolen, drogové problémy, zneužívání steroidů a problémy s alkoholem jsou vzhledem k počtu incidentů mnohem větší než var.*“³⁰

Zlehčování bylo běžným úkazem mediální komunikace tohoto problému i v dalších letech. Samotný komisař NFL Taglibue se vyjádřil takto: „*Je to novinářská kachna.*“³¹ K posunu nedošlo ani, když kariéru kvůli zraněním hlavy a opakovaným otřesům mozku ukončily dvě velké ikony Troy Aikman a Steve Young.

Ligová komise nezareagovala ani na report American Academy of Neurology, která uvedla, že opakované údery do oblasti hlavy vedou k poškození mozku. Kariéru kvůli trvalým následkům a psychickým problémům ukončil i bývalý hráč Merrill Hoge. Další ex-hráč NFL Mike Webster obvinil ligu a uvedl, že jeho dlouholetá kariéra může za jeho nastupující demenci. Toto veřejné obvinění bylo prvním projevem, který ligová komise nemohla přejít mlčením, protože bylo velmi dobře podloženo vědeckým výzkumem.

I přesto se odmítavý mediální přístup NFL nezměnil. Dokonce byl podpořen majiteli klubů, kteří své hráče minimálně v případě Aikmana naváděli, aby tyto problémy přecházeli, protože neexistuje jediný důkaz o tom, že by jim hrozily trvalé následky ve formě poškození mozku.

Důvodem ke změně přístupu, ale i mediální komunikace tohoto problému, byl až nástup mediální krize spojený s výzkumem Dr. Benneta Omala. Ten se svým výzkumem začal v roce 2002 a ve Websterově mozku objevil při vyšetření prokazatelné známky CTE. V té době však stále pokračoval odmítavý přístup ligové komise, když Pellman, stále působící jako týmový doktor Jets, poslal hráče po otřesu mozku zpět do hry jen po krátké prohlídce. Změna nastala až po publikaci výsledků práce Dr. Omalu o CTE v roce 2005, který mimo jiné objasňoval i

³⁰Timeline: The NFL's Concussion Crisis | League of Denial: The NFL's Concussion Crisis | FRONTLINE | PBS. PBS: Public Broadcasting Service [online]. Copyright ©1995 [cit. 05.07.2019]. Dostupné z: <https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/sports/league-of-denial/timeline-the-nfls-concussion-crisis/>

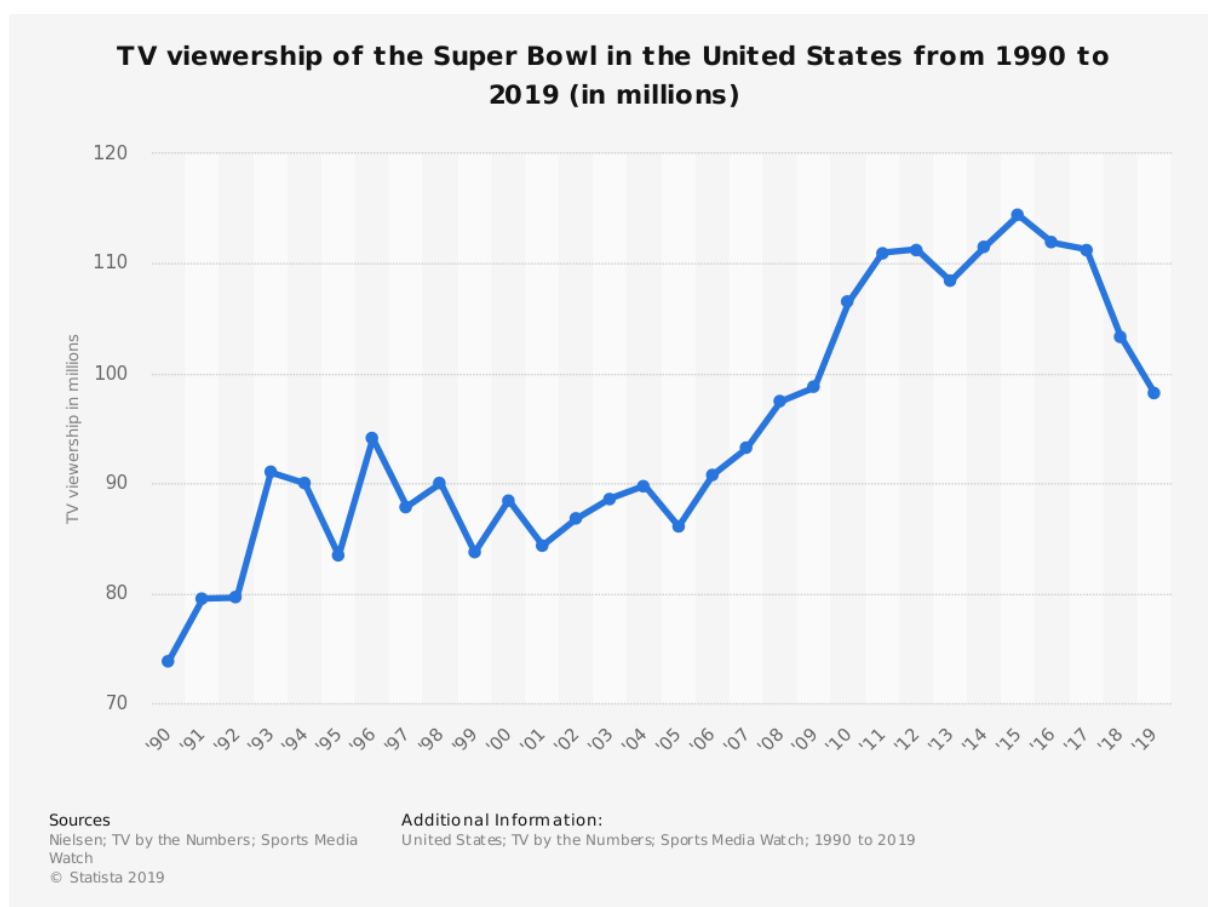
³¹ Timeline: The NFL's Concussion Crisis | League of Denial: The NFL's Concussion Crisis | FRONTLINE | PBS. PBS: Public Broadcasting Service [online]. Copyright ©1995 [cit. 05.07.2019]. Dostupné z: <https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/sports/league-of-denial/timeline-the-nfls-concussion-crisis/>

dvě tragické úmrtí bývalých hráčů Justina Strzelczyka a Terryho Longa. Strzelcyk zemřel při autonehodě a Long spáchal sebevraždu, oba mozky nesly známky CTE.

Právě z roku 2005 bude zkoumaný ukazatelem sledovanosti, protože se veřejnost začala intenzivně zajímat o téma CTE a jejích následků. Po sebevraždě Andreho Waterse a následné publikaci druhého výzkumu o CTE od Dr. Omala navíc začala měnit svůj přístup postupně i ligová komise. S nově zvoleným komisařem Goodellem jí začínalo být jasné, že tuto krizi nemůže ustát mlčením a přecházením problémů a rozhodla se pro proaktivní řešení.

Přinucena k tomu byla nejen kvůli vzrůstajícímu znepokojení veřejnosti, ale zejména kvůli propadu ve sledovanosti. SuperBowl XXXIX ve kterém se utkaly dva tradiční týmy New England Patriots a Philadelphie Eagles měl být absolutním tahákem, přesto propadnul a k obrazovkám přitáhnul pouze 86.07 miliónů diváků, což byl čtvrtý nejhorší výsledek od roku 1993 do současnosti (viz Obr. 5.1). Důvody přitom nelze hledat téměř nikde jinde než v mediální krizi. Klasické datum první nebo druhé únorové neděle je tradicí vyhrazeno pro finále NFL a žádná velká televizní stanice se s touto událostí nehodlá měřit. Nastoupily proti sobě dva týmy s obrovskou fanouškovskou základnou ze dvou velkých měst se sportovní tradicí – Bostonu a Philadelphie. Zároveň se jednalo o měření dvou týmů s nejlepší výkonností v základní části, když dohromady během celé sezony oba týmy prohrály jen pět zápasů.

Obr. 5.1 Televizní sledovanost SuperBowlu na území USA od roku 1990 do roku 2019



Zdroj: STATISTA, 2019 [online]. Number of Super Bowl viewers (TV) 2019. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/216526/super-bowl-us-tv-viewership/>.

Obdobně špatně si NFL vedla i v celkové sledovanosti, kdy za celou sezónu nedokázala k televizním obrazovkám přitáhnout ani 200 miliónů diváků. Ve výzkumu týdně nejsledovanějších jednotlivých pořadů byla přeskočena dvěma seriály, což byl s výjimkou fenomenálního díla M*A*S*H nevídaný počin (viz Obr. 5.2).

Obr. 5.2 – Pořady s nejvyšším týdenním průměrem sledovanosti

<u>Network</u> <u>Program</u>	<u>Viewers</u>
1. CSI	24.4 million
2. Desperate Housewives	22.3 million
3. FOX National Game	20.4 million
4. CBS National Game	19.2 million
5. Without A Trace	18.35 million
6. Survivor: Guatemala	18.30 million
7. Grey's Anatomy	17.7 million
8. CSI: Miami	17.5 million
9. ABC Monday Night Football	16.3 million
10. FOX Single Game	15.7 million

Zdroj: NFL TV RECAP 2005, 2005 [online]. [cit. 26.06.2019] Dostupné z:
<https://www.nfl.info/nflmedia/News/2005news/RATINGS-2005%20Season%20Recap.pdf>.

Tato čísla přinutily nového komisaře Goodella ke změně přístupu a komunikace. Dokonce došlo k odvolání kritizovaného Dr. Pellmana. S odstupem času lze však tvrdit, že liga nemá a neměla opravdový zájem o to, aby se problematika CTE příliš řešila. Podniká tak kroky, kterými uklidňuje veřejnost a předstírá proaktivnější přístup. Jako důkaz autor použije gesto, kdy NFL v roce 2010 darovala 30 miliónů dolarů instituci National Institutes of Health právě za účelem výzkumu traumatických poruch mozku. Dokonce došlo k nedávné úpravě pravidel, kdy se posunula hranice pro tzv. „fair catch“ v „endzone“, aby se snížila míra návratů míče do pole při situacích, kdy se hráči obou celků rozbíhají proti sobě v plné rychlosti. Celkově však stále odmítá přijmout plnou zodpovědnost a přiznat jasnou souvislost mezi fotbalem a CTE.

Odměnou za tato gesta a otevřenější přístup byl hned následující rok skok ve sledovanosti, kdy si NFL celkově pustilo více než 220 miliónů diváků (nárůst téměř o 30 miliónů). SuperBowl XL sledovalo 90.75 miliónů diváků. A stala se nejsledovanější televizním pořadem i týdně (viz Obr. 5.3).

Obr. 5.3 – Pořady s nejvyšším týdenním průměrem sledovanosti

<u>Network</u>	
<u>Program</u>	<u>Viewers</u>
1. FOX Sunday National Game	21.8 million
2. Desperate Housewives	20.7 million
3. Dancing With The Stars	20.5 million
4. CBS Sunday National Game	19.5 million
5. Dancing With The Stars Results	19.0 million
6. CSI	18.8 million
7. NBC Sunday Night Football	17.0 million*
8. Grey's Anatomy	16.9 million
9. CSI: Miami	16.1 million
10. Deal Or No Deal	16.0 million

*does not include Kickoff or Christmas games

Zdroj: NFL TV RECAP 2006, 2006 [online]. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://www.nfl.info/nflmedia/News/2006news/RATINGS-2006%20Season%20Recap.pdf>.

Z hlediska mediální komunikace se podle autora jedná o jasný příklad morální krize definované v kapitole 3.3. Stejně rysy nese i snaha o řešení této krize, kdy ligová komise použila strategie ignorování problémů a zastřešování autoritami, v tomto případě lékaři a majiteli klubů. V pozdějším stádiu, kdy došlo ke gradaci problému, se liga rozhodla k proaktivnímu přístupu a hledání řešení.

Byly použity téměř veškeré základní přímé nástroje krizové komunikace jako reagující tiskové zprávy a prohlášení, tiskové konference, získávání přímého prostoru v médiích, krizová inzerce, snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému a na podporu organizace, mediální zaštiťování se autoritami, koncentrace a rozptylování zdroje problémů, externalizace zdroje problémů. Došlo i k použití nástrojů nepřímých, kdy i přes nesporné důkazy došlo ke zveřejnění studií, které výskyt CTE ve spojitosti s hraním fotbalu odmítaly.

Z hlediska povahy krizové komunikace byly zachovány všechny její prvky a poučky. Byla vedena rozvážně a s chladnou hlavou. V kategorii mediálních rolí může autor konstatovat, že existují nesporné důkazy o tom, že mediální obraz této krize se promítnul do reálného světa a ovlivnil vnímání subjektu veřejností.

Celkově hodnotí autor komunikaci v tomto zkoumaném tématu jako profesionální ukázkou toho, jak se vyrovnat s mediální krizí, která ohrožuje fungování společnosti. Jako důvody uvádí fakt, že se NFL dokázala s problémem vyrovnávat téměř desetiletí bez propadu ve sledovanosti a pověsti. Vytknul by pozdější reakci na nesporné důkazy, které vedly ke zhoršení ukazatelů sledovanosti v roce 2005. Naopak velmi kladně hodnotí rozhodnutí

přijmout nutné personální změny na dvou vysokých postech, které byly nutné k akceptaci nového směru komunikace publikem.

5.1.2 Násilí a trestná činnost hráčů

Přes padesát hráčů a bývalých hráčů NFL bylo usvědčeno a odsouzeno k odnětí svobody. Vzhledem k faktu, že se jedná o hráče z jediné ligové soutěže, drží National Football League v tomto odvětví nepříliš lichotivý titul. Ještě mnohem horší je však fakt, že zatímco v jiných sportech a ligových soutěžích se objevují především drobné přečiny proti zákonu, u odsouzených hráčů NFL, se často jedná o ty nejhorší násilné činy s dlouholetou sazbou.

Pro účely své práce autor vybral případy, které pobouřily veřejnost natolik, že by mohly vést ke změnám ukazatele sledovanosti. Zabývat se bude odsouzením Michaela Vicka, Aarona Hernándezé a případem Raye Rice.

5.1.2.1 Michael Vick

Přestože před výkonem trestu odehrál Michael Vick v nejlepší fotbalové soutěži světa jen šest sezón, stihl se stát ikonickou postavou. Může za to i jeho afroamerický původ, díky němuž bořil stereotypy o tom, že černý quarterback nemůže v novodobé lize uspět. Slibně rozjetou kariéru však v dubnu 2007 přerušil policejní zátah v jeho domě. Hlídka v doprovodu veterinární zprávy objevila 66 psů, z nichž 55 bylo pitbulů, v budovách, které měly sloužit k jejich výcviku pro psí zápasy.

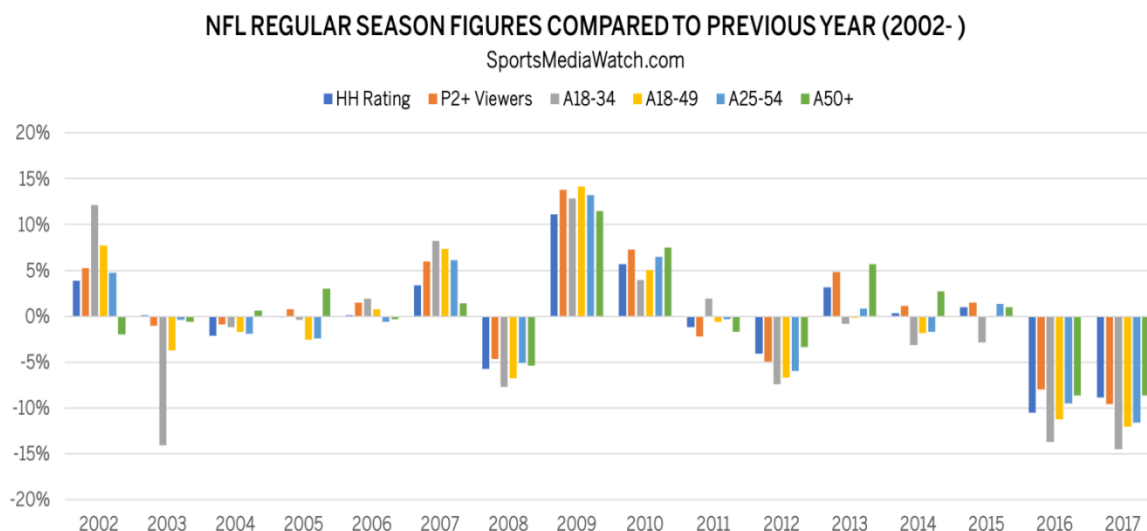
Na začátku vyšetřování přitom figuroval Vickův bratranec Davon Boddie, který byl zadržen na základě drogových přečinů a jako svou adresu bydliště uváděl právě lokaci Vického domu. Vyšetřování samotného quarterbacka Atlanty Falcons poté odhalilo organizované pořádání psích zápasů s pětiletou historií pod názvem Bad Newz Kennels. Samotný Vick byl postupně usvědčen z křížení a trénování psů pro účely zápasu, pořádání zápasů, exekuci psů neschopných bojovat a cestování mimo stát za účelem psích zápasů. Na základě těchto obvinění čelil původně šesti letům odnětí svobody a pokutě 350.000 amerických dolarů.

Následovaly protesty organizace People for the Ethical Treatment of Animals pro vyhození Vicka z NFL. Firmy Nike a Reebok přerušily s hráčem spolupráci. Reakcí ligové komise a hráčské asociace byl návrh, aby si Vick vzal placené volno pro sezónu 2007. Na

podzim roku 2007 uznal quarterback svou vinu a přijal trest ve výši 23 měsíců odnětí svobody nepodmíněně.

O této kauze lze však tvrdit, že neměla vliv na žádný ukazatel sledovanosti.

Obr. 5.4 – Sledovanost základní části v porovnání s předchozím rokem



Zdroj: SPORTSMEDIAWATCH, 2017 [online]. NFL Ratings: A Deeper Look at the Declines - Sports Media Watch. Sports Media Watch: Sports TV ratings, schedules and more. [online]. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://www.sportsmediawatch.com/2018/02/nfl-ratings-decline-2017-analysis/>.

Naopak jak lze vidět na Obrázku č. 5.4 v sezoně 2007 došlo k nárůstu sledovanosti oproti roku 2006 a logicky i předchozím letem. Důvod autor shledává především ve vyrovnání se s mediální krizí způsobenou kauzou CTE, rozebranou v kapitole 5.1.1.

Co se týče krizové komunikace ze strany ligy, ta byla od začátku velmi profesionální. Do odsouzení Vicka odmítala podat jakékoliv názorové prohlášení, spolupracovala s hráčem i příslušnými úřady.

Z hlediska kategorizace autor zařadil tuto kauzu jako mediální smršť se zaměřením spíše na samotného hráče a klub než na ligu jako takovou. Největší výzvou tak byla nutnost potýkat se s toxickými médii.

5.1.2.2 Aaron Hernández

Aaron Hernández strávil v lize pouhé tři roky, než byl shledán vinným z vraždy prvního stupně a odsouzen k doživotnímu trestu bez možnosti propuštění. Nutno dodat, že bývalý

tight end New England Patriots patřil od univerzitního věku k problémovým studentům, měl za sebou velmi násilnou historii spojenou s užíváním drog a pravděpodobně neléčenou psychickou poruchou.

Autor si tento případ vybral kvůli postupu, jaký zvolila organizace New England Patriots v rámci své krizové komunikace. Patriots po obžalování hráče, který před svým zatčením jakoukoliv vinnu odmítal, utnuli všechny vazby a dokonce mu zakázali vstup na stadion, aby se vyhnuli jakékoliv negativní publicitě. Úspěšně tak předešli mediální smršti a možné morální krizi, tímto krokem tak pravděpodobně ochránili i samotnou ligu.

Na ukazatele sledovanosti tento případ neměl žádný vliv.

5.1.2.3 Ray Rice

Největším nedávným skandálem v kategorii násilí a trestné činnosti hráčů je případ bývalého running backa Baltimoru Ravens Raye Rice. Tento případ dokládá, jaký vliv může mít špatná krizová komunikace na pověst i tak velkého subjektu jako NFL.

Mediální krize ve spojitosti s tímto případem vypukla na podzim roku 2014, kdy server TMZ uveřejnil nahrávku, ve kterém Rice surově mlátí svou snoubenku ve výtahu kasina v Atlantic City. Případ se přitom odehrál již v únoru stejného roku, kdy byl hráč obžalován z napadení a ublížení na zdraví. Zajímavým rozuzlením byla svatba páru o šest týdnů později a stažení všech kriminálních obvinění poté, co Rice souhlasil s podstoupením terapie. Původním trestem od NFL byla suspendace na dva úvodní zápasy sezóny.

Mediální kampaň proti způsobu trestání hráčů za domácí násilí se strhla až po úniku videa v září 2014. Na povrch vyplynuly pro veřejnost zcela šokující fakta. Ve čtrnácti případech domácího násilí vedeném hráči Natinal Football League proti blízkým osobám byl násilník suspendován pouze na jeden zápas s minimální pokutou.

Ostře kritizovaná soutěž byla nejen pod palbou kritiky veřejnosti, ale i akcionářů. Pro zasazení do časového kontextu se jednalo o období, kdy z pohledu ligové komise konečně na delší dobu utichly debaty o CTE a jakémkoliv jiném kontroverzním jednání hráčů.

Ligová komise se rozhodla neriskovat další dlouhotrvající kampaň, která obsahovala prvky přesahu do morální krize. Proto vydala omluvný dopis, ve kterém uvedla, že zaujala špatné stanovisko a v případě Rice vs. Palmerová dostala neúplné informace. Suspendaci tak prodloužila na šest zápasů. Po úniku videa serverem TMZ sáhla k suspendaci na dobu neurčitou. Hráč se však s ligou soudil, protože podle pravidel nesmí být ligovou komisí potrestán dvakrát za jedno porušení hráčské smlouvy. Ještě na podzim toho roku mu tak byla

obnovena činnost. Přesto nebyl už přes čtyři roky podepsán žádným klubem, ačkoliv předtím patřil ke hvězdám soutěže. Je vhodné zmínit, že na základě tohoto případu byly přijaty i nová pravidla sloužící k přísnějšímu potrestání hráčů, kteří se takto prohřeší.

Autor již zařadil kauzu jako mediální smršť, která se prohloubila do mediální kampaně vedené proti NFL a její neschopnosti adekvátně trestat hráče za domácí násilí. Vlivem médií zde byl špatný mediální obraz soutěže. Použitými nástroji byly nástroje přímé krizové komunikace: reagující tiskové zprávy a prohlášení, tiskové konference, získávání přímého prostoru v médiích, snaha o společenskou aktivizaci k vyřešení problému a na podporu organizace, a velmi pravděpodobně i nepřímé: liga klubům jednoznačně neznačila, že hráč se již nesmí v soutěži objevit.

Vliv na ukazatele sledovanosti tento případ podle autora okamžitě neměl, došlo však k trvalému poškození jména soutěže, což se mohlo přičinit o výrazný propad ve sledovanosti následující rok, když se kauza během letních měsíců opět otevřela vzhledem k možnosti, že Rice byl propuštěn Baltimorem a mohl by podepsat smlouvu jako volný agent kdekoliv jinde.

5.1.2.4 Shrnutí

Na základě zkoumaných případů lze vidět, že tato kategorie nemá příliš velký vliv na zkoumané ukazatele sledovanosti. Autor si však dovolí tvrdit, že má obrovský vliv na mediální obraz a pověst soutěže, v daném momentu dokonce, díky své intenzitě, větší než dlouhodobá, ale utlumovaná, morální krize. V posledním případě jde vidět, že při velké mediální kampani sahá ligová krizová komunikace i k prvkům, jako je připuštění chyby a následný proaktivní přístup k jejímu vyřešení.

5.1.3 Rasová otázka a trestání politických postojů

V této kapitole představuje autor stále probíhající mediální krizi, která je navíc v současném prostředí Spojených států amerických mimořádně citlivým tématem rozdělováním společnosti. Stejně jako rozděluje společnost, dělí na dva tábory i majitele a samotné hráče. Ostře se dotýká i významu samotného jako sportu jako takového a otevírá otázku, zdali je v něm místo pro vyjádření politického přesvědčení.

Pro lepší pochopení této kauzy zvolil autor následující postup: chronologický popis událostí, reakci veřejnosti ve spojení s mediální komunikací NFL a zkoumání vlivu na vybrané ukazatele.

Hlavním aktérem této kauzy je dnes již bývalý quarterback San Franciska 49ers Colin Kaepernick. Hráč draftován poměrně vysoko a stálý starter pro jeden z tradičních týmů NFL, kde si slušnými výkony a hlavně účastí v SuperBowlu řekl o velmi dobrou dlouholetou smlouvu.

Kaepernick odstartoval obrovskou diskuzi o přesahu sportu tím, že v prvním předsezónním utkání v srpnu 2016 zůstal během americké hymny, která tradičně doprovází i všechny přátelské zápasy, sedět. Ačkoliv do utkání neměl nastoupit, jeho jméno bylo další den ve všech titulcích významných médií. V tomto pokračoval i v dalším přípravném zápase. Nic se nezměnilo ani, když měl do zápasu nastoupit, za což si „vysloužil“ větší mediální prostor. Jeho vyjádření bylo následující: *„Budu stát po boku lidí, kteří jsou utlačováni. Z mého pohledu je to něco, co se musí změnit. Jakmile se něco změní a vlajka bude reprezentovat to, co má reprezentovat a země bude stát za lidmi, tak jak má, potom se postavím i já.“*³²

Ke Kaepernickovi se následně přidal Eric Reid, jenž byl v té době jeho spoluhráčem, Jeremy Lane, který se stal prvním hráčem zapojeným do protestu mimo San Francisco, ale i ženská hráčka kopané Megan Rapinoe, která byla první účastnicí protestu bez afroamerických kořenů. Poté se začali k protestu připojovat sportovci po desítkách. Následovala mediální bouře, která vyvolala debaty o zneuctění národních symbolů, ale i rasové problematice. Seattle Seahawks byli prvním týmem, který přikázal svým hráčům během hymny stát, ačkoliv se snažili gesto zmírnit v gestu takzvaného sjednocení, viz Obrázek č. 5.5.

³² A Timeline of Colin Kaepernick vs. the N.F.L. - The New York Times. The New York Times - Breaking News, World News & Multimedia [online]. Copyright © [cit. 05.07.2019]. Dostupné z: <https://www.nytimes.com/2019/02/15/sports/nfl-colin-kaepernick-protests-timeline.html>

Obr. 5.5 – Gesto sjednocení Seattlu Seahawks

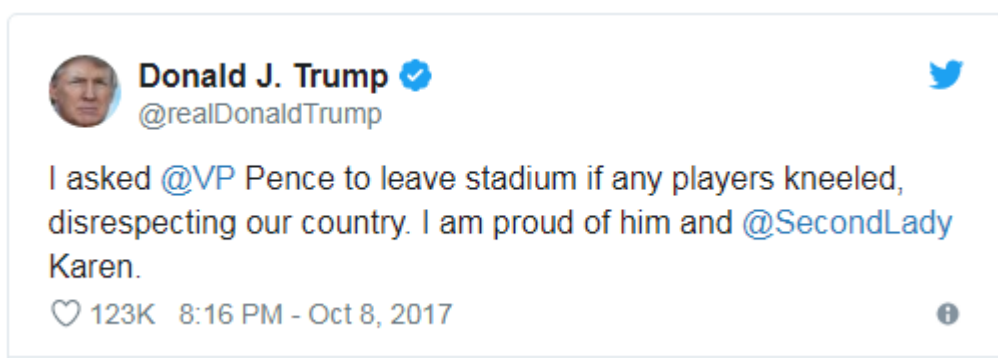


Zdroj: GOSPEL HERALD, 2017 [online]. Russell Wilson, Seahawks Lock Arms in Show of Unity While Dolphins Kneel for National Anthem. Breaking Christian News: World, Business, and More. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://www.gospelherald.com/articles/66494/20160913/russell-wilson-seahawks-lock-arms-in-show-of-unity-while-dolphins-kneel-for-national-anthem.htm>.

Hlavním motem protestů zůstává rasová nespravedlivost a policejní brutalita vůči minoritám na zemi Spojených států amerických. V této souvislosti se okolnosti protestu ještě vyhroutily společně s tragickými událostmi z poslední doby, kdy byli policisty zabiti mladí Afroameričané a zvolen prezident Trump známý pro svou agresivní rétoriku vůči menšinám. Množí se případy výhružek smrti vůči hráčům, kteří protestují.

NFL schytává veřejnou kritiku za odmítnutí trestat hráče, kteří se k akci připojují. V tento moment se ze sociálního protestu díky více než aktivnímu negativnímu přístupu prezidenta Trumpa stává i protest politický. Tento fakt je podpořen i rozhodnutím viceprezidenta Mikea Pence odejít ze zápasu NFL mezi San Francisco 49ers - Indianapolis Colts 9. října poté, co někteří hráči San Francisca 49ers klečí během státní hymny (viz Obr. 5.6).

Obr. 5.6 – Tweet prezidenta USA Donalda Trumpa



Zdroj: TWITTER, 2017 [online]. Donald J. Trump (@realDonaldTrump) [cit. 26.06.2019]
Dostupné z: <https://twitter.com/realdonaldtrump>.

Obr. 5.7 – Tweet viceprezidenta USA Mikea Pence



Zdroj: TWITTER, 2017 [online]. Vice President Mike Pence (@VP) [cit. 26.06.2019].
Dostupné z: <https://twitter.com/vp?lang=cs>.

Den poté rozesílá komisař NFL Goodell veřejný dopis, ve kterém vyzývá všechny týmy, aby během hymny stály a pomohly se přenést přes tuto kontroverzi.

Diskutuje se i o nepotvrzených problémech mezi samotnými hráči, kdy quarterback Oaklandu Raiders Derek Carr odmítá podpořit své spoluhráče v protestu a naopak požaduje, aby všichni během hymny stáli.

Po roce a půl od začátku protestu reaguje ligová komise a v květnu 2018 na setkání klubových majitelů je odsouhlasena nová politika. Hráči mohou během hymny zůstat v klubových kabinách, pokud však chtějí být na hřišti, musí během hymny stát. O měsíc později je toto ustanovení přijato hráčskou asociací. Trump však volá po suspendaci hráčů. V srpnu téhož roku však dva hráči Miami Dolphins během hymny na hřišti zakleknou.

Posledním velkým mezníkem je kampaň firmy Nike k třicetiletému výročí kampaně „Just Do It“, jejíž hlavní tvář je Colin Kaepernick. Kampaň s Kaepernickem je doplněna o slogan: “Believe in something. Even if it means sacrificing everything.” Ten je při konání této akce již dva roky bez angažmá, což vyvolává další debatu o tom, jak může bývalý nadprůměrný hráč na prémiové pozici mít problém sehnat angažmá. Podobně na tom byl i Eric Reid, který nebyl podepsán nikým téměř celé léto, ačkoliv se jednalo o jednoho z nejlepších dostupných hráčů ze sportovního hlediska.

Tento mediální problém je pravděpodobně tím nejhůře zařaditelným. Z pohledu autora se jedná o morální krizi, ne však z důvodu chování organizace National Football League. Ligová komise musí obezřetně vybírat a balancovat mezi řešením, které uspokojí obě diametrálně názorově odlišné strany. Využívá proto velmi jemné nástroje přímé komunikace jako reagující tiskové zprávy a prohlášení, mediální zaštiťování se autoritami. Mezi nástroje nepřímé bude patřit zpětná vazba.

Z pohledu autora má tato krize jasný vliv na ukazatel sledovanosti, který v posledních letech rapidně klesá bez jiného objektivního důvodu. NFL je však v takové situaci, kdy nemá způsob, jak tuto krizi uspokojivě vyřešit. Naopak autor považuje krizovou komunikaci v tomto případě za velmi dobrou, protože sice vede k současnému propadu ukazatelů sledovanosti, ale žádný z táborů nemá důvod zavrhnout sledování soutěže definitivně, protože by vysloveně šla proti jeho morálnímu nebo politickému přesvědčení.

Co se týká vybraných ukazatelů sledovanosti lze sledovat jasný propad. Autor však musí být opatrný, jestliže by chtěl tento pokles dávat do přímé rovnosti s touto kauzou. V prostředí National Football League momentálně sice neprobíhá žádná jiná mediální krize, zároveň je ale nutné brát v potaz rozmach novodobých a streamovacích médií v tomto období, které se na poklesu televizní sledovanosti nutně podílejí. S jistotou lze tvrdit, že velký pokles sledovanosti nastal u segmentovaného výběru konzervativních diváků, mužů europoidního původu v produktivním až postproduktivním věku, kteří stále upřednostňují televizní vysílání, viz Obrázek č. 5.4 v kapitole 5.1.1. S ohledem na jiné skupiny je však velmi těžké konstatovat, jakou mírou se na propadu zkoumaného ukazatele podílí tato mediální kauza a jakou mírou nástup jiné formy přenosu fotbalových zápasů.

Tyto domněnky potvrzují i oficiální čísla. Celková televizní sledovanost v roce 2017 poklesla o deset procent, prodalo se celkově o 535 246 méně vstupenek. Celková hodnota klubů však vzrostla, u nejhodnotnějšího klubu Dallasu Cowboys se oproti roku 2013 více než zdvojnásobila z 2 miliard amerických dolarů na 4,8 miliardy. Hned 29 z 32 týmů soutěže se

dokázalo dostat do žebříčku 50 nejhodnotnějších sportovních franšíz světa. Z hlediska akcionářů se také nedá hovořit o poklesu zájmu, když byl v létě 2018 dokončen nejdražší prodej sportovní franšízy Carolina Panthers v celkové hodnotě 2,275 miliardy dolarů.

Podobný efekt se udál u firmy Nike, jejíž kampaň s Colinem Kaepernickem byla obrovským úspěchem i přes vyzývání po bojkotu firmy. Prodeje této společnosti vzrostly o 31 procent. Autor však musí zmínit, že tímto krokem se značka stala nevhodnou pro určitý segment zákazníků.

5.1.4 Rozdílný přístup ligové komise na základě rasy hráče při trestání sexuálně motivovaných deliktů

Na přelomu roku 2017 a roku 2018 bylo 44 hrajících hráčů zapleteno v případech sexuálně motivovaných deliktů. Autor si jako poslední téma svého marketingového výzkumu vybral rozdílný přístup ligové komise v přístupu k těmto případům z důvodu, že ačkoliv se momentálně nejedná o krizovou situaci, má tato problematika, i vzhledem k náladě v americké společnosti, potenciál do krize překlenout. Zároveň bude navazovat na tematiku řešenou v kapitole 5.1.3 ohledně možné neotevřené rasové diskriminace v soutěži.

Pro popis tohoto problému bude rozebírat kauzy hráčů europoidního původu Peytona Manninga a Bena Roethlisbergera ve srovnání s případy hráčů afroamerického původu Jameise Winstona a Jordana Hickse.

Na úvod této kapitoly se patří zdůraznit, že žádná z kauz nebude mít přímý vliv na ukazatele sledovanosti z důvodů, že se jedná o příliš malé a individuální prohřešky, které nikdy nedosáhly bodu mediální krize jako v případě Raye Rice.

Peyton Manning patří k nejdůležitějším postavám historie Nationall Football League. Je jedním z nejúspěšnějších hráčů a do nedávna držitelem mnoha individuálních rekordů. Úspěšným hráčem byl i jeho otec a bratr, který stále působí u týmu New York Giants. Případ Manningova možného sexuálního deliktu se traduje až do roku 1996, kdy měl během zdravotního vyšetření obtěžovat tehdejší lékařku svého univerzitního týmu. Kauza skončila rychleji, než začala, protože se lékařka rozhodla přijmout nabídku univerzity a odejít z pracovní pozice s velkým odstupným. Po dvaceti letech, v době kdy byl Manning hráčem NFL, však případ opět vyplul na povrch, když se údajná oběť rozhodla o své zkušenosti veřejně promluvit.

Roethlisberger se během své stále aktivní kariéry musel potýkat s dvojím nařčením ze znásilnění. První případ z roku 2009 skončil mimosoudním vyrovnáním, druhý případ z roku

2010 překvapivě ani nedospěl do stádia soudního líčení, přestože se objevily svědecké výpovědi potvrzující svědectví poškozené i lékařská zpráva o incidentu.

V obou těchto případech liga stála za hráči mediálně. Odmítala jakékoliv potrestání dříve než po případných soudních přelíčeních. Roethlisbergera však nakonec potrestala v roce 2010 původně šesti zápasovým trestem i na základě menších protestů veřejnosti. Poté, co se quarterback Steelers uvázal k podstoupení terapie ohledně lepšího zvládnání svého temperamentu, byl trest zkrácen na pouhé čtyři zápasy. Oba delikty se nakonec vyřešily mimosoudně.

Oběma hráčům k nízkému, nebo naprosto žádnému trestu od ligové komise, pomohla ani ne tolik popularita jako spíše fakt, že byli z „dobrých rodin“. Ani jeden z nich neměl žádné předchozí disciplinární prohřešky, oba byli ve fotbalovém prostředí velice oblíbení a oba byli ze středních nebo vyšších sociálních vrstev. A hlavně po jejich tvrdém potrestání tolik nevolala společnost.

Jejich právníci tak dosáhli v očích veřejnosti úspěšné obhajoby tím, že Manningův prohřešek byl neadekvátním žertem, v případě Roethlisbergera si první žena vše vymyslela a druhá s ním měla mít styk dobrovolně. Autor si nedovolí v této práci rozhodovat o vině či nevině v těchto mnohdy zamotaných případech, pouze konstatuje, jakým stylem probíhala komunikace obhájců hráčů směrem k veřejnosti.

Oproti tomu Jordan Hicks byl na univerzitě v roce 2012 ve velmi podobné situaci jako Manning. Velkým rozdílem byl však fakt, že byl obviněn ze znásilnění a to ještě osobou mimo dosah vlivu kampusu. Zatímco Manning vyvázl bez trestu od univerzity, jeho jméno nebylo poškozeno před draftem do NFL a kauza je všeobecně vnímána jako žert, Hicks byl okamžitě suspendován. Mimo univerzitní tým zůstal až do doby, kdy případ uzavřela policie pro nedostatek důkazů. Hicks byl draftován až ke konci třetího kola.

Případy Manninga a zejména Hickse nemají s přístupem NFL k rozdílnému trestání hráčů za sexuální delikty příliš společného z důvodů, že obě kauzy se odehrály ještě během působení hráčů v univerzitních týmech. Jsou však velmi dobrou ukázkou, a z tohoto důvodu je autor začlenil, jak dokáže být fotbalové prostředí mírné k jednomu a naopak velmi přísné k druhému hráči.

Naopak případ Jameise Winstona má ve srovnání s případem Bena Roethlisbergera pro účely této kapitoly velkou vypovídající hodnotu. Winston dokonce ani nebyl obviněn za znásilnění, ale jen z osahávání řidičky společnosti Uber. Liga však neváhala a i přes neodsouzení Winstona potrestala třemi zápasy. Rozdíl mezi případem Winstona a prvním

případem Roethlisbergera je přitom nulový, až na fakt, z čeho ženy hráče osočily. V obou případech se jedná o tvrzení jedné strany proti druhé. Oba hráči vyvázli bez trestu od soudních autorit. Roethlisberger ve svém druhém případě osočení ze sexuálního napadení dostal pouze o jeden zápas větší trest, než inkasoval Winston za neprokázané nevhodné doteky při svém prvním deliktu tohoto typu za své ligové působení.

Jasně viditelný je i rozdíl v komunikaci těchto kauz. Zatímco v případech europoidních hráčů byla liga velmi zdrženlivá, a zaujala stanovisko, ve kterém se zaštiťovala budoucím rozhodnutím autorit a čekáním na toto rozhodnutí, během něž odmítala podnikat razantní kroky. Podobně rozdílný byl i přístup veřejnosti, která potrestání hráčů příliš dramaticky nepožadovala. Oproti tomu ve dvou velmi podobných kauzách v případě afroamerických hráčů lze vidět jak u univerzitního týmu, tak u ligové komise, razantní a rychlé potrestání. Z tohoto přístupu lze vidět jasná snaha o prevenci mediální smršti. Z přímých nástrojů krizové komunikace byly použity pouze reagující tiskové zprávy a prohlášení. Nepřímé nástroje použity nebyly.

Závěrem je třeba říct, že z autora pohledu se rozdílnosti v trestech mezi různými rasami opravdu vyskytují. Tyto kauzy byly vybrány z důvodů své podobnosti. Velkou roli hraje v těchto trestech i nátlak médií a veřejnosti, který je většinou v případech Afroameričanů mnohem větší. Lze tak konstatovat, že i tak velká korporace jako NFL podléhá tlaku médií, zejména z důvodu strachu z opakování kauzy Rice.

5.2 Vyhodnocení metody online dotazování

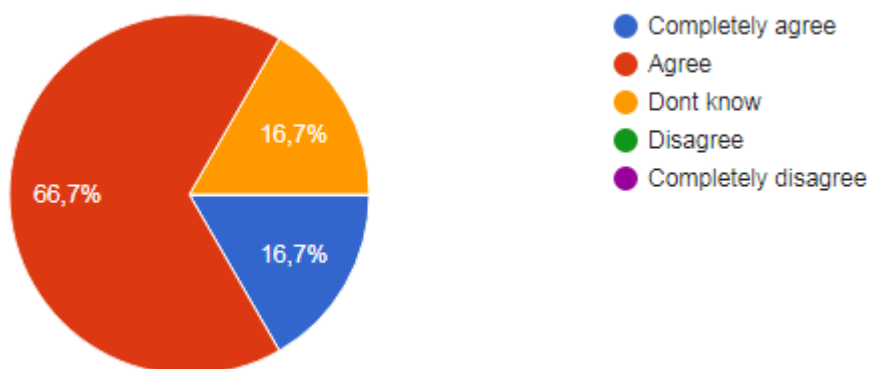
Pro kvantitativní část marketingového výzkumu byly jako hlavní metody zvoleny standardizovaný rozhovor a online dotazování. Vzhledem k nízkému počtu rozhovorů se autor rozhodl začlenit výsledky této metody k výsledkům online dotazování a prezentovat je jako jeden celek.

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit stanoviska americké veřejnosti k tématům, které se řešily buďto v kvalitativní části marketingového výzkumu nebo jinde v této diplomové práci. Zároveň bylo definováno sedm hypotéz, které budou na základě výsledků online dotazování přijaty či zamítnuty.

Prvním zkoumaným tématem byl postoj respondentů k vyobrazení NFL jakožto ligy, která má v porovnání s ostatními soutěžemi nejčastěji mediální problémy způsobené chováním hráčů. Tuto hypotézu si vzhledem k výsledkům, kdy 9 účastníků dotazování

souhlasilo v plné míře, 36 účastníků souhlasilo a 9 odpovědělo, že neví, dovolí autor přijmout. Výsledky budou vždy znázorněny i graficky níže.

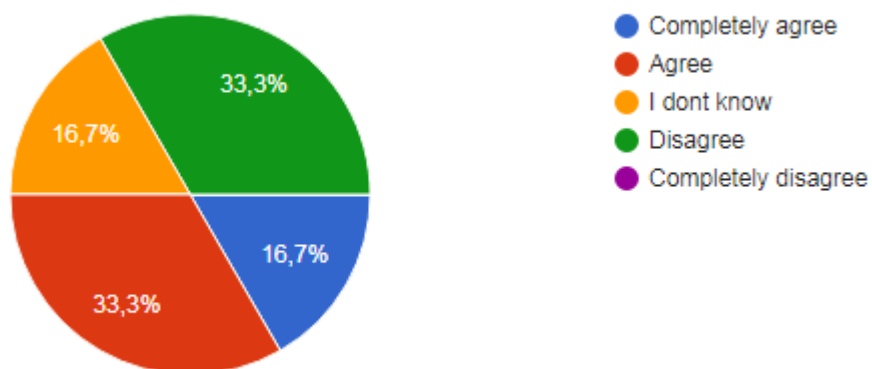
Obr. 5.8 - The NFL is a league that has the most problems with media crises caused by player behavior



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Dalším zkoumaným tématem byl názor na společenský přesah a význam soutěže. Hypotéza zněla takto: NFL je na území USA nejen sportovním fenoménem, proto je správné, že se do ní promítají otázky politické a rasové. Tato otázka názorově respondenty rozdělila, když polovina s tímto tvrzením souhlasila, třetina nikoliv a zbytek uvedl, že neví. Hypotézu tak lze přijmout.

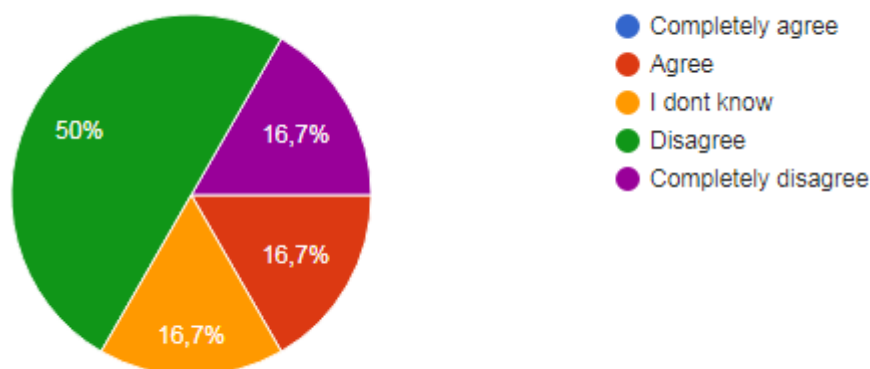
Obr. 5.9 - The NFL is not only a sport phenomenon, so it is right that political and racial issues are reflected in it.



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

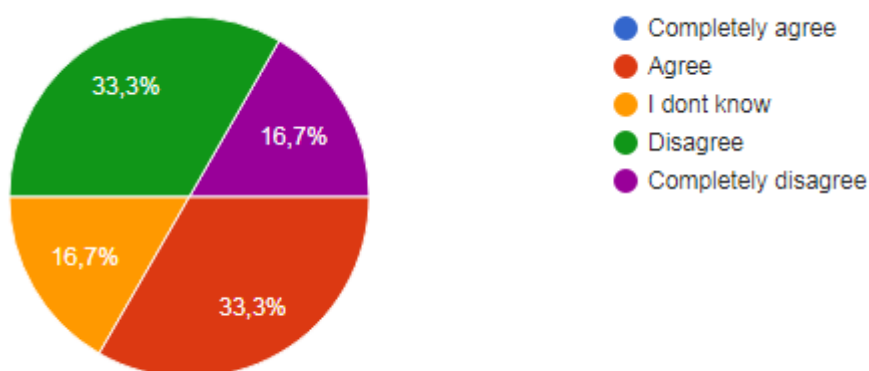
Zajímavostí výsledků kvantitativního výzkumu je fakt, že většina respondentů si nemyslí, že by krizová komunikace National Football League byla tak dobře zvládnutá, aby zvládla krize bez poškození reputace soutěže, respektive bez ztráty sledovanosti. Jak lze vidět v grafickém zpracování, až 67% dotázaných si myslí, že liga neodvrátila poškození pověsti a 50% si myslí, že liga neodvrátila pokles sledovanosti způsobený těmito kauzami. Proto můžeme třetí a čtvrtou hypotézu zamítnout.

Obr. 5.10 - League management has managed to tackle these crises without affecting the reputation of the NFL.



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

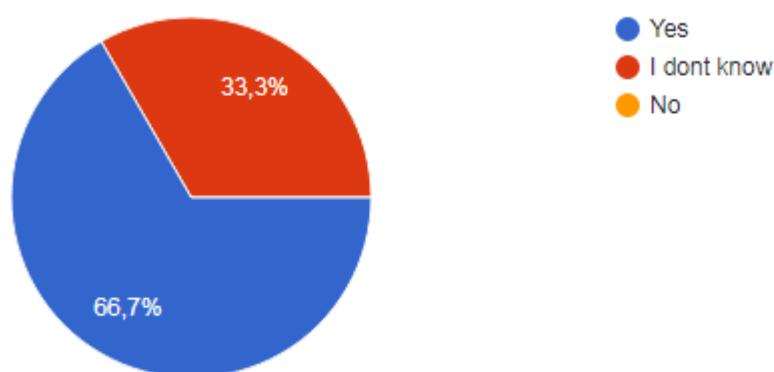
Obr. 5.11 - League management is able to tackle these crises without affecting the audience ratings.



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

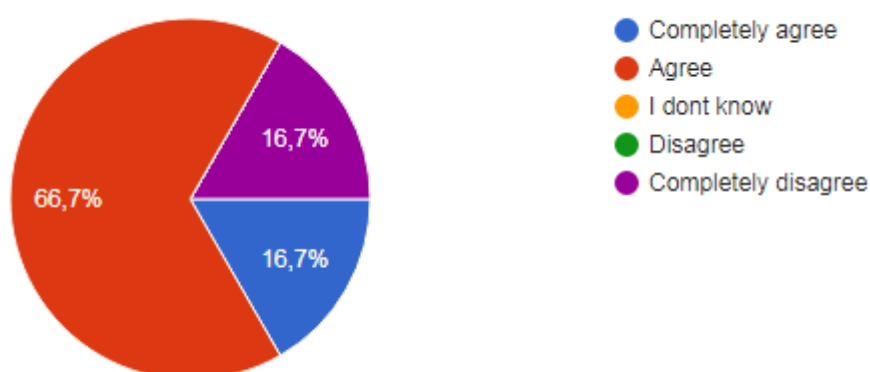
Naopak na základě odpovědí lze přijmout hypotézu o tom, že kluby a liga spolupracují na marketingu. S tímto tvrzením souhlasí dvě třetiny dotázaných. Přijmout lze i hypotézu pojednávající o, že ligová komise upřednostňuje peníze před zdravím hráčů. S tímto tvrzením zcela souhlasí nebo souhlasí téměř 85% dotázaných, zajímavostí je, že zbylých 15% je v ostré opozici.

Obr. 5.12 - Clubs and league management work together on marketing and media communication.



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Obr. 5.13 - The NFL is particularly concerned about the economic side, not protecting the players.

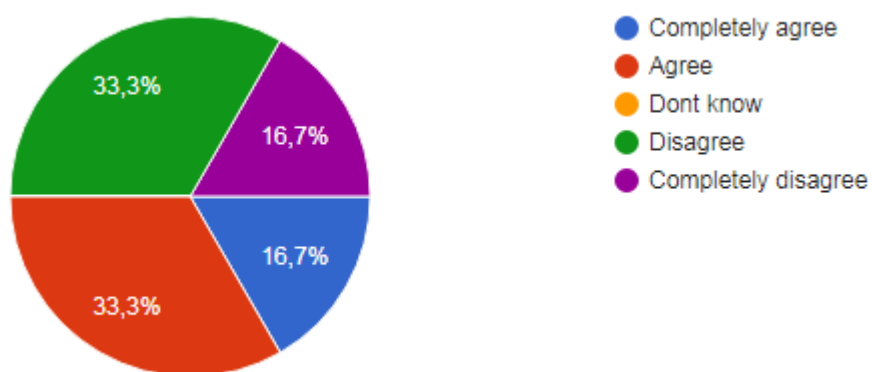


Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

Poslední téma bylo polarizující. Zabývalo se tím, zdali se liga chová jinak při řešení mediální krize na základě rasové příslušnosti hráče. Podobně jako otázka číslo dvě, i toto

téma vyvolalo velký názorový rozdíl v odpovědích. Polovina respondentů s tímto tvrzením zcela souhlasila nebo souhlasila, polovina zcela nesouhlasila či nesouhlasila. Hypotézu tak nelze ani přijmout, ani zamítnout.

Obr. 5.14 - League management uses double standards in the resolution of a media crisis based on race of the players.



Zdroj: Vlastní zpracování (2019).

6 Návrhy a doporučení

Při krizové komunikaci je zcela klíčové zachovat rozvahu a postupovat s jasným plánem. Jedině při dodržení těchto principů je možno utlumit, potlačit, zvrátit či minimalizovat škody způsobené mediální krizí. Dalším neméně důležitým krokem je správná volba přímých a nepřímých komunikačních nástrojů.

Komunikace National Football League v krizových situacích ve většině případů splňuje všechny tyto požadavky. Vytknout jí lze necitlivý přístup k některým tématům a velmi nízkou úroveň prevence. Je však nutné zmínit, že většina kauz, které byly analyzovány, byly velmi těžko předvídatelné. Přesto autor cítí, že v tomto ohledu šlo vynaložit větší snahu a minimalizovat škody způsobené krizovou situací lepším předvídáním jejího průběhu.

Klíčové zjištění vidí autor v tom, že ligová komise z jeho pohledu postrádá etičnost a silný morální kodex, podle nějž by se řídila. Tento fakt lze vidět na flexibilitě přístupu k několika mediálním krizím. Tato flexibilita dává sice komunikátorům možnost pružně reagovat na vývoj situace, ale v dlouhodobém hledisku může být příčinnou další morální krize.

Díky tomuto stylu vedení také chybí kontinuita krizové komunikace. Důvody volby tohoto stylu vidí autor i rozmanitosti publika, se kterým liga v těchto situacích komunikuje, a jeho názorovou pestrostí.

7 Závěr

Tématem této diplomové práce byla analýza mediální komunikace amerického fotbalu. Autor si ke své analýze vybral nejlepší a nejznámější světovou soutěž severoamerickou National Football League. Jako důvod pro své rozhodnutí uvedl zejména fakt, že se jedná o jedinou soutěž v tomto sportu, která se dá považovat za celosvětový fenomén.

V teoretické části se s využitím odborné literatury zabýval sportem z ekonomického pohledu a teoretickým základem pro krizovou mediální komunikaci. Přestože se jednalo o teoretickou část, kvůli snazšímu pochopení kontextu momentální ekonomické situace NFL a její krizové mediální komunikace, se snažil čtenářům praktickými příklady ukázat teoretické poučky v praxi.

V praktické části se zabýval kvalitativním a kvantitativním marketingovým výzkum. Zde zvolil metody pozorování a online dotazování. Tyto metody zvolil z důvodů, že podle autora přesvědčení umožňují nejlepší uchopení tématu a zároveň mu nejlépe umožňují dostat do diplomové práce jeho názory na zkoumané téma. Zvolená metoda pro dotazování byla zvolena z důvodů geografické nedostupnosti zkoumané skupiny.

Výsledkem této diplomové práce je zjištění, že krizová komunikace NFL je vedena na velmi vysoké a profesionální úrovni. I přesto se zde najde prostor pro zlepšení v oblasti prevence a stálosti komunikace. Liga také nevyužívá svůj potenciál stát se v očích svého publika morálním vůdcem a ikonou. Otázkou je, zdali na tuto proměnu není příliš pozdě.

K těmto faktorům se vztahují i jeho finální návrhy a doporučení.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch. Krizová komunikace s médii. Praha: Grada, 2012. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3780-5.
- [3] ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

Internetové zdroje

- [4] FORBES, 2019 [online]. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://www.forbes.com/nfl-valuations/list/>.
- [5] TECHNAVIO Blog Home Page – Technavio, 2007 [online]. Top 13 Vendors in the American Football Equipment Market in the US - Technavio. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://blog.technavio.com/blog/top-13-vendors-american-football-equipment-market-us>.
- [6] MONEY, 2019 [online]. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <http://money.com/money/5633822/super-bowl-2019-commercial-ad-costs/>.
- [7] STATISTA, 2018 [online]. National Football League (NFL) - Statistics & Facts | Statista. • Statista - The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. [cit. 26.06.2019] Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/963/national-football-league/>.

- [8] PBS: Public Broadcasting Service, 2013 [online]. Timeline: The NFL's Concussion Crisis | League of Denial: The NFL's Concussion Crisis | FRONTLINE | PBS. Copyright ©1995 [cit. 05.07.2019]. Dostupné z:
<https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/sports/league-of-denial/timeline-the-nfls-concussion-crisis/>
- [9] NEW YORK TIMES, 2019 [online]. A Timeline of Colin Kaepernick vs. the N.F.L. - The New York Times. The New York Times - Breaking News, World News & Multimedia. [cit. 05.07.2019] Dostupné z:
<https://www.nytimes.com/2019/02/15/sports/nfl-colin-kaepernick-protests-timeline.html>

Seznam zkratek

NFL	National Football League
CTE	Chronická traumatická encefalopatie
VŠB-TUO	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
WWW	World Wide Web

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 6. 2019



Bc. Dominik Lupták

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Online dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 – Online dotazník

Analysis of Media Communication of an American Football – Thesis survey

Dear respondent,

thank you for participating in this survey. As you can see above media communication and marketing of the NFL is the topic of my thesis, which includes marketing research as one of the chapters.

This online survey includes several hypothesis below -for each hypothesis you can choose from different options closest to you opinion on the topics, starting from "I completely agree" to "I completely disagree".

Take a part in the survey only if you are U. S. citizen. At the end please add some personal info about you – age, sex, education, location in US.

1. The NFL is a league that has the most problems with media crises caused by player's behavior

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

2. The NFL is not only a sporting phenomenon in the US, so it is right that political and racial issues are reflected in it.

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

3. League management has managed to tackle these crises without affecting the reputation of the NFL.

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

4. League management is able to tackle these crises without affecting the audience ratings.

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

5. Clubs and league management work together on marketing and media communication.

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

6. The NFL is particularly concerned about the economic side, not protecting the players.

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

7. League management uses double standards in the resolution of a media crisis based on race of the players.

- ☐ Completely agree
- ☐ Agree
- ☐ Don't know
- ☐ Disagree
- ☐ Completely disagree

8. Did some of the media crisis affect your opinion on the NFL?

- ☐ Text

9. Info

- ☐ Text